

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“



Филозофски Факултет - Скопје



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ  
РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЛНОСТИ

**ЛИНЕАРНА НАСПРОТИ ЦИРКУЛАРНА  
КОМУНИКАЦИЈА И ЗАДОВОЛСТВОТО НА  
ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**- Магистерски труд -**

КАНДИДАТ:

Бисера Младеновска 4843/15

МЕНТОР:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2018

## СОДРЖИНА

АПСТРАКТ .....	3
ВОВЕД.....	5
1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ .....	7
1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ.....	7
1.2. ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА .....	8
1.2.1. УСНА КОМУНИКАЦИЈА .....	9
1.2.2. ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА .....	10
1.2.3. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА .....	12
1.3. КОМПОНЕНТИ НА КОМУНИКАЦИСКИ ПРОЦЕС .....	14
1.4. ЛИНЕАРНА КОМУНИКАЦИЈА.....	18
1.5. ЦИРКУЛАРНА КОМУНИКАЦИЈА .....	20
1.5.1. КРУЖНИОТ МОДЕЛ НА ВИЛБУР ШРАМ .....	20
1.6. МАСОВНА КОМУНИКАЦИЈА.....	23
1.7. КОМУНИКАЦИСКИ БАРИЕРИ.....	24
1.8. ФУНКЦИИ НА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	24
1.9. МОТИВИРАНОСТ И ЗАДОВОЛСТВО НА ВРАБОТЕНИ.....	25
1.10. ВЛИЈАНИЕ НА ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ МОТИВИРАНОСТА НА ИСТИТЕ.....	28
2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	34
3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	37
3.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ .....	37
3.2. ЦЕЛ, ЗАДАЧИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	37
3.3. ХИПОТЕЗИ.....	38
3.4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	38
3.5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ .....	39
3.6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК.....	40
4. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕ .....	41
5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	42
5.1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕ.....	43
5.2. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИОТ ЛИСТ 44	
5.3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИНТЕРВЈУА..	61

5.3.1. НАОДИ ОД КВАЛИТАТИВНО ИСТРАЖУВАЊЕ .....	61
5.3.2. ТЕМАТСКА АНАЛИЗА НА ПОЕДИНЕЧНИ СЛУЧАИ .....	62
6. ОГРАНИЧУВАЊА .....	76
7. ДИСКУСИЈА .....	77
8. ЗАКЛУЧОК.....	81
ЛИТЕРАТУРА .....	84
ПРИЛОГ 1 .....	89
ПРИЛОГ 2 .....	96

## **„Линеарна наспроти циркуларна комуникација и задоволството на вработените во организацијата.“**

### **АПСТРАКТ**

За разлика од минатото, денес сè повеќе се обрнува внимание на човечките ресурси во една организација, најпрвин на нивниот талент, знаење, вештини итн., како и развивање на истите, мотивацијата и задоволството на вработените. Човечките ресурси се од големо значење за организациите и нивното правилно поставување, насочување и развивање може да има огромно влијание врз остварување на целите на една организација.

Комуникацијата во организацијата има големо влијание на задоволството и мотивираноста на вработените. Отворен и директен пристап помеѓу надредените и подредените, не само што ги подобрува односите меѓу нив, туку и придонесува кон остварување на целите на самата организација.

Секоја организација ги вложува сите напори кон остварување на целите на истата. Како што технологијата секојдневно се развива и напредува, така треба да се вложува и инвестира во меѓучовечките односи во самата организација, односно кон нивно секојдневно подобрување.

**Клучни зборови:** комуникација, човечки ресурси, организација, меѓучовечки односи, остварување на цели, мотивација

**"Linear versus circular communication and employee satisfaction in the organization."**

**ABSTRACT**

Unlike the past, the attention in an organization today is increasingly focused on human resources, first of all, their talent, knowledge, skills, etc., as well as developing them, motivating and satisfying employees. Human resources are of great importance to organizations and their proper setting, direction and development can have an enormous impact on the achievement of the goals of the organization.

Communication in the organization has a major impact on the satisfaction and motivation of the employees. An open and direct approach between superiors and subordinates not only improves relations between them, but also contributes to the achievement of the goals of the organization itself.

Every organization makes every effort to achieve its goals. As technology evolves and progresses on a daily basis, it is necessary to invest in interpersonal relationships within the organization, that is, to their daily improvement.

**Key words:** communication, human resources, organization, human relations, achievement of goals, motivation

## ВОВЕД

Една од основите за функционирање на современа организација, која има мотивирани и задоволни вработени, е комуникацијата. Организациите користат различни облици на интерна комуникација и тоа е битен фактор поради кој некои организации се поуспешни од другите. Организационата култура има големо влијание на стилот на комуникација, а посебно влијае на формата и начинот на комуникација. Комуникација е процес преку кој се разменуваат мисли, идеи, пораки, и знаци меѓу луѓето. Поради тоа што претставува суштински начин на пренесување на информации важно е да се укаже дека ефикасноста и ефективноста на овој процес претставуваат јадро на функционирање на секоја организација. И покрај сите аспекти во кои комуникацијата е корисна при функционирање на една организација, за менаџментот е важна од аспект на информираност, мотивација, контрола и меѓу човечки односи.

Информираноста им дава на вработените прецизни пораки за работните задачи, резултатите од работата и е пресудна при процесот на донесување на одлуки. Со мотивација се стимулираат вработените за остварување на натпросечни резултати, а од менаџментот се очекува претцизно дефинирање на целите и наградување, создавање на поволна работна атмосфера итн. Преку контрола се утврдува ситуацијата во системот на комуникација, пронаоѓање на бариери, се преиспитуваат функциите на поединечни менаџерски нивоа при давање, пренесување и разбирање на пораки и се утврдуваат корективни мерки. Што се однесува на меѓучовечки односи во една организација, неефикасната комуникација доведува до лоши меѓучовечки односи, а тоа и претставува многу чест фактор за деловен неуспех на една организација.

Токму затоа, двонасочната комуникација сè повеќе се смета за еден од најважните аспекти на деловното работење. Двонасочната комуникација и заедничкото донесување на решенија и заклучоци за понатамошното извршување на активности во рамки на секоја една организација, не само што има позитивно влијание врз ефективноста и ефикасноста на работењето, како и развојот на истата, туку и позитивно се одразува врз продуктивноста на вработените, мотивацијата и задоволството од работата кај истите.

Целта на ова истражување е да открие како конкретниот тип на комуникација во активните деловни субјекти и јавната администрација влијае врз задоволството на нивните вработени. Трудот треба да придонесе кон збогатување на научната литература преку истражување на линеарните наспроти циркуларните процеси на комуникација во различни правци на комуникација (вертикален, хоризонтален и дијагонален) во контекст на нивно влијание врз задоволството на вработените во организациите во Република Македонија.

Интересот на истражувачот за конкретното истражување потекнува од нејзиното практично искуство во една организација во која комуникацијата меѓу вработените беше сведена на најниско ниво. Водена од негативното искуство, односно недостаток на комуникација и неинклузивното донесување на решенија за понатамошно извршување на работните задачи, истражувачот стана љубопитен за подетално истражување на типовите на комуникација и нивното влијание врз задоволството на вработените, како и понатамошна ангажираност на истите во исполнување на целите на организацијата.

# 1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

## 1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Секоја една организација има своја култура, свој дух, односно начин на живот и работа во истата. Организационска култура претставува збир на вредности и однесувања на менаџментот и вработените во една организација.

"Организационската култура ги вклучува очекувањата на организацијата, искуства, филозофија, и вредности кои ги држат заедно, и се изразува со својата слика за себе, внатрешната работа, интеракции со надворешниот свет и идните очекувања. Таа се заснова на заедничките ставови, верувања, обичаи, пишани и непишани правила кои се развиени во текот на времето. Исто така терминот култура може да се сретне под терминот корпоративна култура. Таа влијае на продуктивноста и ефикасноста на организацијата и дава насоки за грижа за вработените, квалитет на производот и безбедноста, и грижа за животната средина."<sup>1</sup>

Комуникацијата претставува еден дел од таа култура. Комуникацијата е процес на пренесување на пораки од една до друга личност. Недостатокот на комуникација во една организација влијае на вработените со тоа што истите не се идентификуваат со организациите, не се мотивирани, не се задоволни и не постои желба за личен развој. Доколку вработените не се идентификуваат со организацијата, тогаш целите на истата не се поистоветуваат со нивните цели. Без оглед на тоа колку организационското комуницирање изгледа како секојдневен и едноставен процес, кој сам по себе се одвива, добрите менаџери знаат дека мора да се потрудат добро да ги искористат вештините за деловна комуникација за остварување не само за деловни придобивки за компанијата, туку и за вклучување на вработените во самиот процес при остварување на целите.

На мотивираноста и задоволството од работа на вработените големо влијание има начинот на комуникација. Под поимот комуникација се подразбира: зборување, пишување, слушање, читање, говор на тело, т.е. изрази на лицето, гестови, ставови и

---

<sup>1</sup>*Organizational culture*, Преземено на 07.07.2018 год.  
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>



држења на телото. Со еден збор: збир на вербални и невербални техники. Најчести проблеми со кои се соочуваат вработените се недостаток на отворена, искрена и храбра комуникација од страна на иноваторите-претприемачи. Успешната комуникација подразбира дека информацијата е точно примена во поглед на содржината и значењето кои ги одредил испраќачот. Процесот на комуникација во организацијата подразбира организирана професионална интеракција на членовите на организацијата кои извршуваат заеднички работни активности заради реализација на целите и мисијата на организацијата. Процесите на комуникацијата во организацијата се мултипликативни со тоа што се одвиваат на индивидуално ниво, меѓу индивидуи на различни хиерархиски нивоа и на групно ниво.

## 1.2. ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

Под комуникација не се подразбира ниту пренос на порака, ниту самата порака. Под комуникација се подразбира взаемна размена на разбирање кое потекнува од примачот. Во секоја организација, комуникацијата е суштината на менаџментот, односно основните функции на менаџментот (планирање, организирање, регрутирање, насочување и контрола) не можат да се направат добро без ефективна комуникација.

Деловната комуникација вклучува постојан проток на информации. Повратните информации се составен дел на деловната комуникација. Организациите овие денови се навистина големи и вклучуваат голем број луѓе. Постојат различни нивоа на хиерархија во една организација. Колку е поголем бројот на нивоата, толку е потешка работата на управување со организацијата. Комуникацијата овде игра многу важна улога во процесот на насочување и контрола на луѓето во организацијата. Треба да постои ефективна комуникација меѓу претпоставените и подредените во една организација, помеѓу организацијата и општеството во целост (на пример, меѓу една организација. Комуникациските празнини не треба да се појавуваат во ниту една организација.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Holt, M., *Effective communication methods in an organization*, Преземено на 06.03.2017 год.  
<https://smallbusiness.chron.com/effective-communication-methods-organization-2.html>

Деловната комуникација е целно ориентирана. Правилата, регулативите и политиките на една компанија треба да се претставени пред луѓето во и надвор од организацијата. Деловната комуникација е регулирана со одредени правила и норми. Во раните времиња, деловната комуникација била ограничена на работа со хартија, телефонски повици итн. Но, со доаѓањето на технологијата, со мобилните телефони, видеоконференции, пораки, сателитски комуникации се дава поддршка на деловната комуникација. Ефективната деловна комуникација помага во градењето на добрата волја на една организација. Деловната комуникација може да биде од три вида: усна, писмена и невербална комуникација.<sup>3</sup>

### 1.2.1. УСНА КОМУНИКАЦИЈА

Усна комуникација може да биде формална или неформална. Општо, деловната комуникација е формално средство за комуникација, па затоа под усна формална комуникација се подразбираат состаноци, интервјуа, групни дискусии, говори итн. Овој вид на комуникација се препорачува кога предметот на комуникација бара директна интеракција. Усна комуникација уште се нарекува и ливе в лице комуникација. Предности на усна комуникација се:

- Постои високо ниво на разбирање и транспарентност во усната комуникација.
- Не постои елемент на ригидност во усната комуникација. Постои флексибилност за дозволување на промените во претходно донесените одлуки.
- Повратниот одговор е спонтан во случај на усна комуникација. Така, одлуките може да се направат брзо без одлагање.
- Усната комуникација не е само заштеда на време, туку исто така заштедува пари и напори.
- Усна комуникација е најдобра во случај на решавање на проблеми. Конфликтите и споровите најбрзо се решаваат при усна комуникација бидејќи се избегнуваат недоразбирањата.

---

<sup>3</sup> Juneja, P., *What is business communication*, Преземено на 06.03.2017 год.  
[https://www.managementstudyguide.com/business\\_communication.htm](https://www.managementstudyguide.com/business_communication.htm)

- Усна комуникација е од суштинско значење за тимска работа и групна енергија.
- Усната комуникација промовира рецептивен и охрабрувачки морал кај работниците.
- Усна комуникација може да се користи за трансфер на приватни и доверливи информации / прашања.

Меѓутоа секако постојат и недостатоци како што се:

- Потпирањето само на усна комуникација можеби не е доволно, бидејќи деловната комуникација е формална и многу организирана.
- Усна комуникација е помалку автентична од писмената комуникација.
- Усна комуникација е заштеда на време во однос на секојдневните интеракции, но во случај на состаноци, долгите говори итн. голем дел од времето понекогаш е непродуктивно.
- Усните комуникации не се лесни за одржување и затоа се нестабилни.
- Потребна е внимателност и голема рецептивност на дел од приемниците / публиката.
- Усната комуникација (како што се говори) често не се користи како легална евиденција во истражната работа.<sup>4</sup>

### 1.2.2. ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА

Писмената комуникација е од големо значење за денешниот деловен свет. Ефикасна писмена комуникација е од суштинско значење за развој на бизнисот и ефикасно пишување вклучува внимателен избор на зборови, нивна организација, редослед во формирање на реченици, како и кохезивен состав на реченици. Писмени средства за деловна комуникација вклучуваат - агенда, извештаи, прирачници итн.

---

<sup>4</sup> Juneja, P., *Oral communication – Meaning, advantages and Limitations*, Преземено на 06.03.2017 год. <https://www.managementstudyguide.com/oral-communication.htm>

Пишувањето се смета за повеќе валидно за разлика од говорот, но додека говорот е спонтан, пишувањето одзема многу време, како при составување на пораката, така и во чекање на повратни информации. Предности на писмена комуникација се:

- Писмената комуникација помага во поставувањето очигледни принципи, политики и правила за водење на организација.
- Тоа е трајно средство за комуникација. Корисно е каде е потребно одржување на евиденција.
- Таа помага во соодветно делегирање на одговорности. Додека во случај на усна комуникација, невозможно е да се поправат и делегираат одговорности врз основа на говорот, бидејќи може да се врати од страна на говорникот или тој може да одбие да признае.
- Писмената комуникација е попрецизна и експлицитна.
- Ефективната писмена комуникација се развива и го подобрува имиџот на организацијата.
- Таа обезбедува подготвени записи и референци.
- Правната одбрана може да зависи од писмената комуникација, бидејќи обезбедува валидни записи.

Недостатоци на писмената комуникација се:

- Писмената комуникација не штеди на трошоците во однос на канцелариски материјал и работна сила, односно вработени за пишување и доставување на писма.
- Исто така, ако приемниците на писмената порака се одделени со далечина и ако треба да ги исчистат сомнежите, одговорот не е спонтан.
- Писмената комуникација одзема многу време, бидејќи повратната информација не е непосредна. За кодирање и испраќање на пораката е потребно време.

- Ефикасната писмена комуникација бара големи вештини и компетенции во употребата на јазикот и вокабуларот. Лошите вештини за пишување и квалитет имаат негативно влијание врз репутацијата на организацијата.
- Се работи за преголема работа на хартија и товар на е-пошта.<sup>5</sup>

### 1.2.3. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Важен дел при процесот на комуникација е невербалното комуницирање. Се смета дека до 93% на пораки се пренесени на овој начин. Изразот на лицето претставува најсилен вид на невербална комуникација со многу повеќе информации и влијанија од на пример бојата и висината на гласот или движењата на телото.

Терминот “невербално” се користи за да се опише што се случува во човечката комуникација без изговорени или напишани зборови.<sup>6</sup> Луѓето, освен зборови, својот однос спрема социјалната средина и спрема себе го искажуваат и со невербални знаци, односно со говор на тело. Како што има различни типови на вербална комуникација, така и невербалната комуникација опфаќа низа стратегии на однесувања во различни прилики и околности.<sup>7</sup>

Пораката првенствено се прима преку набљудување, а потоа од устата на соговорникот. Говорот на телото многу повеќе е значаен за социјалната отколку за деловната култура. Луѓето секојдневно разговараат, но сепак по изразот на лицето или положбата на телото се заклучува дали се во добри или лоши односи. Невербалната комуникација се смета за дополнување на вербалната комуникација. Акциите зборуваат погласно од зборовите. Невербална комуникација е искажување на чувства, емоции, ставови и мислења преку движења на телото.<sup>8</sup> Телото го дополнува усното изразување преку бројни нејазични и невербални знаци, меѓу кои се звук, тонот на гласот, мирис, вкус, изрази на лицето, положба и различни движења на тело,

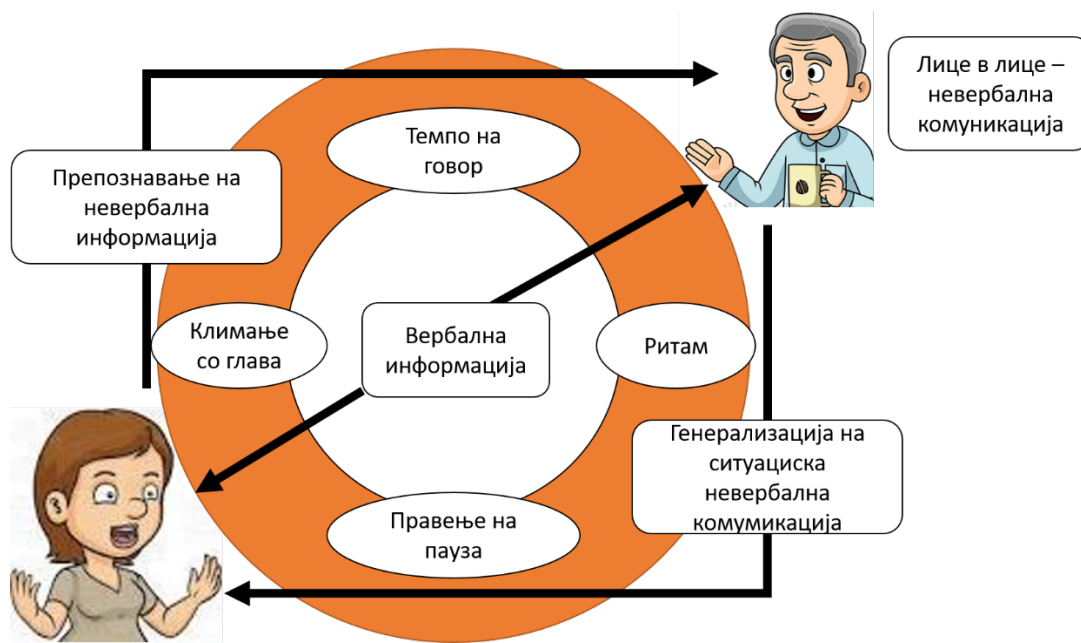
<sup>5</sup> Juneja, P., *Written communication – Meaning, Advantages and disadvantages*, Преземено на 06.03.2017 год. <https://www.managementstudyguide.com/written-communication.htm>

<sup>6</sup> Knapp, M. L., Hall, J. A., (2010), *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jasterbarsko, стр.5

<sup>7</sup> Marot, D., (2005), *Uljudnost u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji*, Fluminensia, стр. 53.-70

<sup>8</sup> Plić, B., (2005), *Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije*, Kragujevac, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, стр. 47-48

физичкиот изглед на лицето (боја на коса, облека, шминка и накит), оддалеченост од соговорникот итн. Важна улога играат и брзината, јачината и бојата на гласот и артикулацијата кои ја надополнуваат изговорената порака. Доколку пораката е непотполна или недоречена, корисно е да се знаат и запазат знаковите за да може пораката правилно да се интерпретира.<sup>9</sup>



Слика бр.1 Процес на невербална комуникација

Според Морис, невербалното изразување го сочинуваат акции кои ги дели на 5 групи. Во првата група спаѓаат акциите кои не треба да се учат, како на пример плач на новородени деца. Во втора група спаѓаат акции кои луѓето треба сами да ги спознаат, додека во третата група се оние акции кои луѓето несвесно ги преземаат од другите. Четвртата група се состои од акции кои треба да се научат во текот на животниот век, а петтата група е збор од сите претходни форми на активности стекнати на различен начин.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Maronić, L. M., Glavaš, J., (2008), *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Osijek

<sup>10</sup> Morris, D., (2002), *Peopewatching – Guide to the body language*, Vintage Books, London

### 1.3. КОМПОНЕНТИ НА КОМУНИКАЦИСКИ ПРОЦЕС

Комуникација е процес на испраќање и примање на порака односно процес каде што едно лице, група или организација пренесува некоја врста на информација на друго лице, група, организација или на целокупната јавност. Од суштинско значење е оваа порака да биде разбрана од страна на примачот во исти услови како што е наменета од испраќачот.

Структурата на комуникацијата ги опфаќа следниве елементи:

- Испраќачот на пораката е изворот на информацијата чие што пренесување е дел на комуникациски процес.
- Кодирање претставува креирање на порака каде што испраќачот идејата ја искажува преку зборови, слики, звукови итн.
- Порака претставува наменета и усмерена информација која за да биде корисна мора да биде точна, битна, подполна и во право време испратена. Точноста се однесува на тоа колку нејзиниот извор е веродостоен. Битна порака се дефинира во зависност од контекстот. Информација која е значајна во една ситуација може да биде потполно небитна во друга ситуација. Потполна информација не секогаш може да се испрати, бидејќи е невозможно секој да знае сè, но информацијата треба да биде доволно јасна за да на нејзина основа можат да се донесуваат одлуки. Во право време се подразбира дека информацијата треба да пристигне тогас кога е потребно. Накратко кажано комуникација, комуникација не постои доколку пораката не се прими или не е разбрана.<sup>11</sup>
- Комуникациски канал е медиум преку кој се пренесува пораката. Главни комуникациски канали се: разговор лице во лице, телефон, факс, писмо, е-пошта, весник, радио, телевизија итн.
- Декодирање претставува прием и разбирање на пораката.

---

<sup>11</sup> Nešković, S., (2015), *Poslovne komunikacije*, Novi Sad, стр. 7-8

- Примач на порака е дестинација до која треба да стигне информацијата од пораката и од кого обично зависи остварувањето на целта на пораката.<sup>12</sup>
- Повратна информација претставува реакција на примачот, односно негов одговор. Повратниот одговор е главен показател дека пораката е разбрана. Во деловна комуникација повратна информација се дефинира како двострана комуникација. Квалитетна повратна информација резултира со подобри деловни перформанси и задоволни вработени, ја зголемува ефикасноста и ефективноста на целокупното работење.<sup>13</sup>



Слика бр. 2 Приказ на комуникациски дијаграм

Овој процес на комуникација, во зависност од повратната информација може да биде линеарен и циркуларен (кружен).

- Линеарна комуникација е комуникација која што е еднострана, односно не се обезбедува повратна информација за тоа како примачот ја разбрал пораката и што презел во врска со неа.
- Циркуларна комуникација е двонасочен процес бидејќи вклучува и повратна информација (feedback) од примачот до испраќачот на пораката.

Според правецот во кој се одвива во организацијата, комуникацијата може да биде вертикална, хоризонтална или дијагонална.

- Вертикална комуникација се одвива меѓу различни хиерархиски нивоа во организацијата, и тоа од горе надолу (раководител – подредени) и од долу нагоре (подредени – раководител).

<sup>12</sup> Прилагодено според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2009, Скопје), стр. 635-636

<sup>13</sup> Јунеја, Р., *Components of communication process*, Преземено на 06.03.2017 год.

<https://www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm>



- Хоризонтална комуникација се одвива меѓу вработени од исто хиерархиско ниво во организацијата.
- Дијагонална комуникација претставува варијанта на вертикална и хоризонтална комуникација и се одвива меѓу членови на организација без оглед на хиерархиско ниво на кое тие припаѓаат.<sup>14</sup>

Освен линеарната и циркуларната комуникација постојат уште и други типови на комуникација, како што се директна и индиректна комуникација, формална и неформална, ориентирана кон идеја или кон личноста, комуникација фокусирана на цели, наспроти комуникација фокусирана на односи итн.

<p><b>ЛИНЕАРНА</b></p> <p>Комуникацијата од овој тип оди по права линија, линеарно кон главната цел. Да се дојде до главната цел е многу важно при ваквата комуникација и секое нејзино заобиколување претставува губење на време.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бидете кратки и директни</li> <li>• Бидете експлицитни</li> <li>• Дадете онолку информации колку и се потребни на другата личност</li> <li>• Не отстапувајте од главната цел</li> </ul>	<p><b>ЦИРКУЛАРНА</b></p> <p>Комуникација се одвива кружно околу главната цел. Главната цел може и да се изостави од пораката поради вербалните и невербалните информации кои што понекогаш се и доволни за да се разбере главната цел.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Двонасочен процес</li> <li>• Протокот на информации е во постојано движење</li> <li>• Дозволено е отстапување од главната цел</li> </ul>
<p><b>ДИРЕКТНА</b></p> <p>Ваквата комуникација не дозволува отстапување од главната цел и се одвива во по прав и директен правец. Директноста ја означува искреноста и почитта кон другата личност</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Почитувај го времето на личноста</li> <li>• Избегнувај ја двосмисленоста и неизвесноста</li> <li>• Бидете јасни</li> </ul>	<p><b>ИНДИРЕКТНА</b></p> <p>Комуникација која главната цел ја пренесува преку невербални форми и облици на комуникација, параболи и импликации. Се поврзува со љубезност и почит кон другата личност.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Почитувај ги туѓите чувства</li> <li>• Не ставај го другото лице во незгодна ситуација</li> </ul>

<sup>14</sup>Сарџоска, Е., (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 162-164

<p><b>ФОРМАЛНА</b></p> <p>Ваквиот тип на комуникација е регулирана со строги правила во врска со нејзина форма и суштина. При формална комуникација постојат теми кои се дозволени и кои не се дозволени.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проучете ги правилата на комуникација во целното општество/ група и следете ги</li> </ul>	<p><b>НЕФОРМАЛНА</b></p> <p>Овој тип на комуникација не е поврзан со специфични теми на разговор и не е регулиран со правила. Лицата имаат поголема флексибилност во однос на тоа со кого и во кои околности комуницираат.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Придружете се на темата на комуникација на општеството/ групата домаќин</li> </ul>
<p><b>СО ЕМОЦИИ</b></p> <p>Ваквиот тип на комуникација е многу експресивен. Целите се разгледуваат со степен на страст и посветеност. Споделување на вредностите и чувствата околу целите се високо ценети.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Искажи ги своите ставови со страст и убедување</li> <li>• Стој зад своите идеи и покажи ги</li> <li>• Претставете се како личност во секоја дискусија и покажете кој сте</li> </ul>	<p><b>БЕЗ ЕМОЦИИ</b></p> <p>Комуникацијата тече на мирен и безличен начин.</p> <p>Овој тип на комуникација претставува објективност, која што во деловниот свет е многу ценета.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Објаснете ги своите ставови непристрасно</li> <li>• Избегнувајте прикажување на емоции</li> <li>• Избегнете персонализирање на дискусијата</li> </ul>
<p><b>ФОКУСИРАНА НА ИДЕЈА</b></p> <p>При комуникација фокусирана на идеја акцентот паѓа на самата идеја, а не на личноста. Несогласување со нечија друга идеја е прифатливо и ценето и не се гледа како личен напад.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внимателно слушај ги дискусиите</li> <li>• Ако не се согласуваш, изјасни се</li> <li>• Затоа што е погрешна идејата, не значи дека е лоша личноста</li> </ul>	<p><b>ФОКУСИРАНА НА ЛИЧНОСТ</b></p> <p>Акцентот при ваков тип на комуникација е на личноста и неговите чувства. Така да, при несогласување со нечија идеја мора да се постапи многу внимателно.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Секогаш при дискусија внимавај на чувствата на другата личност</li> <li>• Нападот врз нечија идеја е и напад врз самото лице</li> </ul>

ФОКУСИРАНА НА ЦЕЛИ	ФОКУСИРАНА НА ОДНОСИ
<p>Комуникација фокусирана на цели е ориентирана кон исполување на целите на организацијата.</p> <p>Хармонијата во организацијата е на секундарно ниво.</p>	<p>При ваков тип на комуникација најважна е групната хармонија.</p> <p>Завршување на задачата не смее да наштети на односите во една група или организација.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокусирај се на целите</li> <li>• Не дозволувај озборувањата да ги стават целите на втор план</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Секогаш пофали ги учесниците за добро завршената работа</li> <li>• Никогаш не омаловажувај ги другите</li> </ul>

15

*Табела бр. 1 Типови на комуникација*

Горе наведените дефиниции ја определуваат само комуникацијата како поим и процес и сè додека се користи било каков вид или облик на ефективна и ефикасна комуникација, организацијата секојдневно ќе ги согледува предностите и резултатите од истата.

#### 1.4. ЛИНЕАРНА КОМУНИКАЦИЈА

Пред околу 50 години, истражувачите гледале на комуникацијата како нешто што еден човек "работи" на друг. Во овој линеарен модел на комуникација, испраќачот ги кодира идеите и чувствата во некој вид на порака и потоа ги пренесува до примачот кој ги декодира.

Еден важен елемент на линеарен модел е комуникацискиот канал - начинот на кој пораката се пренесува меѓу луѓето. За повеќето луѓе, контакт лице в лице е најстариот семеен и чист канал. Пишувањето е втор канал. Во прилог на овие канали, посредувани комуникациски канали вклучуваат телефон, електронска пошта, инстант пораки, праќање факсови, аудио пошта, па дури и видео. (Зборот посредуван се

---

<sup>15</sup>Bennett, M. J., (1993), *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised)*, In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, Intercultural Press.

однесува на фактот дека овие пораки се пренесуваат преку еден вид комуникациски медиум). Избраниот канал може да направи голема разлика во ефектот на пораката. На пр. љубовно писмо електронски испратено веројатно нема да има ист ефект како рачно напишана порака или разгледница. Исто така, завршувањето на врската со оставање порака до поранешниот дечко ќе предизвика многу поинаква изјава, отколку давање лоша вест лице в лице на личноста. Разбирањето на комуникациската технологија покажува како некои комуникатори можат да го подобрат квалитетот на врската со избирање канали кои имаат најголеми шанси за успех.

Линеарниот модел, исто така, го воведува концептот на бучава - термин што го користат општествените научници за да опишат какви било сили кои се мешаат во ефективната комуникација. Бучава може да се појави на секое ниво на процесот на комуникација. Три вида на бучава можат да се мешаат во комуникацијата - надворешни, физиолошки и психолошки. Надворешниот шум (исто така наречен физички) ги вклучува и оние фактори надвор од приемникот што го отежнуваат слухот, како и многу други видови нарушувања. На пр. премногу галама во собата може да го одвлече вниманието кон другата личност, а седиштето во аудиториумот може да ги направи белешките на говорникот нејасни. Надворешниот шум може да ја попречи комуникацијата речиси насекаде во нашиот модел - испраќачот на каналот, пораката или примателот. Физиолошката бучава вклучува биолошки фактори кај примателот или испраќачот што се меша со правилниот прием: болест, замор, итн. Психолошката бучава се однесува на моќта во комуникаторот што се меша со способноста точно да ја изрази или разбере пораката. На пр. лицето зад вратата може да претерува со големината и бројот на риби што ги фатил да ги убеди себе си и другите во неговиот талент. Исто така, ученикот може да биде вознемирен кога ќе дознае дека паднал на тестот што значи дека нема да може (би било подобро да се каже нема да сака) да разбере јасно каде ја направил грешката.

Линеарниот модел покажува дека комуникаторите честопати можат да се наоѓаат во различни средини - области на искуство што им помагаат да го разберат однесувањето на другиот. Во комуникациската терминологија, животната средина не е ограничена само на физичка локација, туку и на личните искуства и културната позадина на учесниците што влегуваат во комуникацијата.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Heath R. L., Jennings B., (2000), *Human Communication Theory and Research. 2nd e.*, Mawah, New Jersey, Erlbaum, стр.47-48

## 1.5. ЦИРКУЛАРНА КОМУНИКАЦИЈА

Кога станува збор за циркуларна комуникација, протокот на информации е во постојано движење во две насоки помеѓу испраќачот и примачот. Овој модел го разбива моделот на испраќач и примач, односно теоретскиот начин. Може да се случи на личноста сама со себе, кај две лица или група. Секое лице ја игра улогата и како испраќач и како примач и овој процес е симултан, истовремено кодирање, толкување и декодирање. Овој циркуларен модел најубаво го има развиено Вилбур Шрам кој го нарекува кружен модел на комуникација.

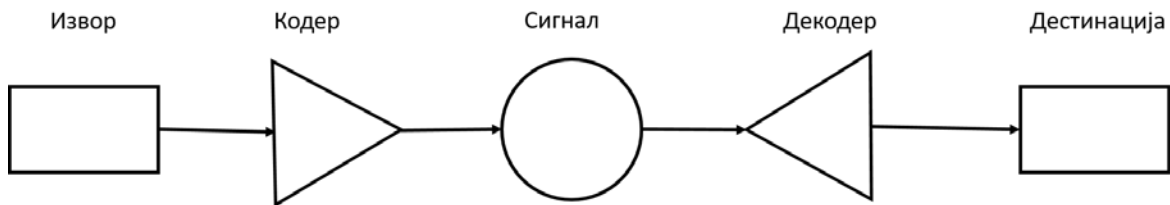
### 1.5.1. КРУЖНИОТ МОДЕЛ НА ВИЛБУР ШРАМ

Кружниот модел на комуникација на Вилбур Шрам во 1954 година бил обид да се поправат претходните линеарни модели на комуникација.

*(Schramm, 1965) Залудно е да мислите дека процесот на комуникација почнува некаде и завршува некаде. Тоа е навистина бесконечно. Ние сме мали разводни центри за ракување и пренасочување на големата бесконечна струја на информации.*

Информациите не се корисни, доколку не се внимателно кодирани во зборови и се пренесуваат на другите. Кодирањето игра многу важна улога бидејќи го иницира процесот на комуникација со конвертирање на мислата во содржина. Кога информациите стигаат до примачот, неговата главна одговорност е да ја разбере мислата и намерата на испраќачот. Доколку втората страна не може да ги разбере или декодира информациите кои испраќачот сака да ги пренесе, пораката всушност не е корисна. Така, кодирањето и декодирањето се два најважни фактори за ефективна комуникација без кои информацијата никогаш не може да тече помеѓу двајца поединци. Моделот на Шрам, исто така, се врти околу горенаведениот принцип. Според моделот на Шрам, кодирањето и декодирањето се два основни процеси на ефективна комуникација. Најпрвин, испраќачот ја кодира пораката, односно, информацијата или чувството кое што сака да го сподели го става во форма која може да се пренесе. Сликите од нашите глави не можат да се пренесат сè додека не се

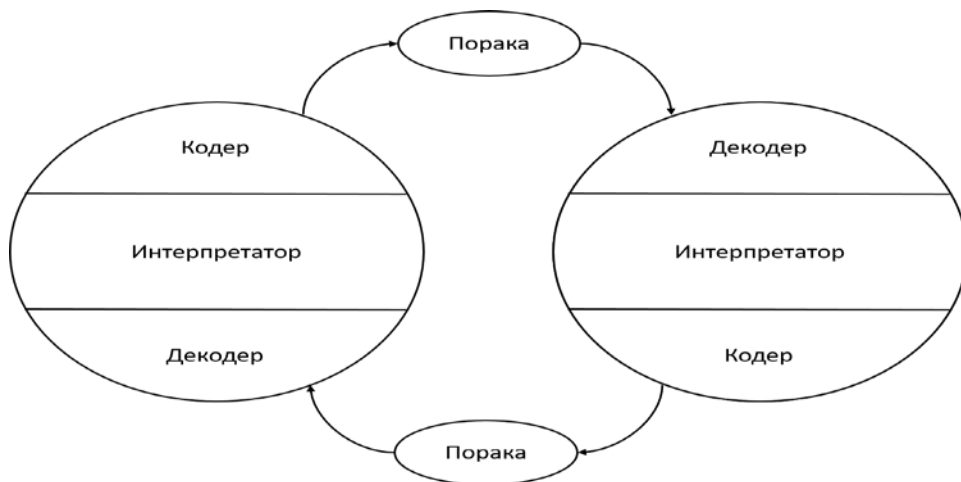
кодираат. Откако ќе се кодираат се пренесуваат лесно и ефикасно. Пораката кодирана во пишана форма се пренесува поспоро за разлика од усна искажана порака, но затоа пак е подолготрајна. Кодирани и испратена порака е “ослободена” од испраќачот и испраќачот не е во можност да ја смени. Тука следуваат прашања од типот “Дали ќе стаса до вистинската личност?” и “Дали ќе биде правилно разберена?”. За да се заврши процесот на комуникација, кодираната порака мора да се декодира од страна на примачот.



Слика бр.3 Процес на комуникација

Се смета дека изворот и кодерот се едно лице, декодер и дестинација се друго и сигналот е јазик.

Тој, исто така, нагласува дека комуникацијата е нецелосна, освен ако и додека испраќачот не добие повратна информација од примачот. Шрам верува дека комуникацијата е всушност двонасочен процес помеѓу првата и втората страна. Односно откако примачот ќе ја прими и декодира пораката, треба да врати повратна информација за да тече комуникацијата и тогаш примачот се наоѓа во улога на испраќач и кодер. Според Шрам едно лице во процесот на комуникација е испраќач, кодер, примач и декодер.

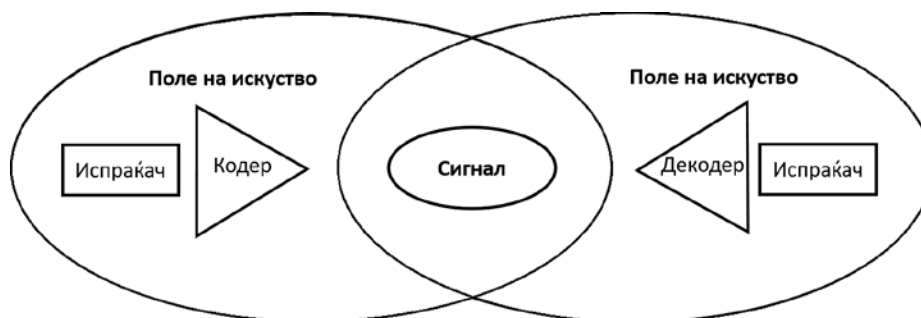


Слика бр.4 Шрамов приказ на процес на комуникација

Затоа, кружниот модел е посветен на двајца актери кои имаат идентични функции во текот: кодирање, декодирање, и толкување. Моделот презентира од Вилбур Шрам покажува не само пренесување и слушање на порака, туку и објаснувања за тоа како може да се согледа и разбере. Процесот на разбирање на она што е кажано може многу да се разликува од личност до личност, бидејќи секогаш ќе има одреден степен на семантичка бучава, како што се културните разлики, позадината, социо-економијата, образованието и вредностите. Поединци од различни култури, религии или потекла имаат тенденција да ја толкуваат пораката на различни начини.

Според циркуларниот модел на Вилбур Шрам, комуникацијата завршила онаму каде што започнала. Всушност, како што се одвива комуникацијата, бучавата се намалува, а личноста е сè повеќе корисна за ефикасна комуникација. Овој модел е познат како "Процесот и ефектите на комуникацијата".

Во овој модел тој го претставил концептот на поле на искуство. И повторно се нагласува елементот на изворот, пораката и дестинацијата. Според Вилбур Шрам, при процесот на комуникација главна улога заземаат кодирање, декодирање и искуството на комуникаторите.<sup>17</sup> Како за пример може да се земе јазикот на кој зборуваме како поле на искуство. Доколку не го знаеме францускиот јазик, ниту ќе можеме да ја кодираме, ниту да ја декодираме пораката. За да биде ефикасен овој модел на комуникација, важно е примачот да ја протолкува информацијата во посакуваната форма што испраќачот сака и да му даде повратни информации или соодветно да одговори. При секоја комуникација каде испраќачот не добива повратна информација, значи дека комуникацијата не е целосна и не е ефективна.<sup>18</sup>



Слика бр.5 Шрамов приказ на процес на комуникација

<sup>17</sup> Schramm, W., (1965), *The process and effects of mass communication*, University of Illinois Press Urbana, стр. 6-9

<sup>18</sup> Juneja, P., *Schramm's model of communication*, Преземено на 17.11.2018 год.  
<https://www.managementstudyguide.com/schramm-model-of-communication.htm>

Процесот на комуникација е постојан процес во кој секој од нас е постојано ангажиран. Константно декодираме знаци во средината во која се наоѓаме, ги толкуваме и кодираме нови пораки кои ги испраќаме.

## 1.6. МАСОВНА КОМУНИКАЦИЈА

Масовната комуникација е процес во кој едно лице, група на луѓе или организација испраќа порака преку канал за комуникација до голема група на анонимни и хетерогени луѓе и организации. Голема група анонимни и хетерогени луѓе како општата јавност или сегмент од општата јавност. Канали за комуникација вклучуваат емитување на телевизија, радио, социјални медиуми и печатење. Испраќачот често е личност од некоја голема медиумска организација, пораките се јавни, а публиката има тенденција да биде голема и разновидна. Масовната комуникација е скап процес. За разлика од интерперсоналната комуникација, повратните информации за масовна комуникација обично се бавни и индиректни.

За да се разбере масовната комуникација, прво мора да се биде свесен за некои од клучните фактори кои ја разликуваат масовната комуникација од другите форми на комуникација. Најпрвин е зависноста од медиумски канал за да се пренесе порака до големата публика. Второ, публиката има тенденција да биде далечна, разновидна и варира во зависност од медиумот и пораката. Трето, масовната комуникација најчесто е профитабилна, и повратните информации се ограничени. Четврто, поради безличната природа на масовната комуникација, учесниците не се подеднакво присутни во текот на процесот.<sup>19</sup>

Масовната комуникација е сè повеќе интегрирана во нашите животи и со сè побрзо темпо благодарейќи на сè поголемото приближување кое се јавува меѓу луѓето и технологијата. Сè повеќе се користи масовната комуникација за да ги исполни меѓучовечките и социјалните потреби.

---

<sup>19</sup> *Defining mass communication*, Преземено на 19.09.2018 год. <https://courses.lumenlearning.com/suny-introductiontocommunication/chapter/defining-mass-communication/>



## 1.7. КОМУНИКАЦИСКИ БАРИЕРИ

Како што е укажано, комуникацијата е процес кој започнува со испраќач кој ја кодира пораката и преку канал ја пренесува до примачот кој ја декодира. Комуникацијата е успешна само ако пораките испратени од испраќачот се протолкувани со исто значење од страна на примачот. Доколку дојде до било каков бариери, менаџментот се соочува со сериозни проблеми и мора да реагира на дислоцирање на истите.

Главни бариери кои влијаат на протокот на комуникацијата и ја прават неефикасна се: јазични разлики, преоптоварување со информации, филтрирање на информации, невнимание, временски притисоци, бучава, емоции, сложеност во организациска структура итн.<sup>20</sup>

Како најфреквентни се јавуваат пречките “преоптоварување со информации” и “филтрирање на пораката”. Затоа за да не биде пораката погрешно протолкувана потребно е добро развиена способност за активно слушање и концентрација од страна на сите учесници во еден комуникациски процес. Овие бариери се доста намалени во организации кои негуваат организациска култура на доверба меѓу вработените.<sup>21</sup> Авторитативниот менаџмент исто така ја блокира директната и отворена размена на информации. За ефективна комуникација потребна е организациска култура каде што постои отворена и искрена комуникација, без филтрирање на информации и со правилен избор на комуникациски канали.

## 1.8. ФУНКЦИИ НА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Сите организации опстојуваат во деловниот свет благодареејќи на своите клиенти и нивниот меѓусебен сооднос. Главната функција на комуникацијата е градење, одржување и развивање на односите на компанијата со своите вработени, како и со своите потрошувачи. Најпрвин треба да се воспостави цврста и позитивна

---

<sup>20</sup> Juneja, P., *Communication barriers – reasons for communication breakdown*, Преземено на 06.03.2017 год. [https://www.managementstudyguide.com/communication\\_barriers.htm](https://www.managementstudyguide.com/communication_barriers.htm)

<sup>21</sup> Jones G. R., George, J. M., (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, New Jersey, стр.474

врска внатре во организацијата, која што позитивно ќе влијае и на градење, одржување и развивање на однос со надворешни соработници.<sup>22</sup> Секој успех на организациите се сведува на успешна деловна комуникација. Функциите на деловната комуникација се делат во пет категории: информациона, инструкциона, влијателно-убедувачка, интегративна и иновативна. Информационата, инструкционата и влијателно-убедувачката функција имаат за цел размена на информации, мотивирање и убедување. Интегративната функција има за цел постигнување на состојба каде задачите на работниците се дополнуваат едни со други. Додека иновативната функција има за цел да ја приспособи организацијата кон различни надворешни влијаниа (технолошки, општествени, економски, политички итн.<sup>23</sup> Сите функции на деловната комуникација влијаат врз исполување на целите на организацијата и нејзиниот опстанок во деловниот свет.

### 1.9. МОТИВИРАНост И ЗАДОВОЛСТВО НА ВРАБОТЕНИ

Идентитетот со работата покажува колку е поединецот инволвиран (преокупиран) во својата работа, и спротивно, колку е присутна работата во животните ориентации на поединците. За личност кај која постои висок степен на идентификација со организацијата, се смета личноста која изградила позитивна претстава за организацијата, и каде постои совпаѓање меѓу индивидуалните цели и целите на организацијата.<sup>24</sup>

Мотивација во општа смисла на зборот е многу сложен процес кој целосно ги вклучува психолошките структури на личноста.<sup>25</sup> Мотивацијата за работа е тесно поврзана со определени лични проекти и со начинот на кој се реализираат тие во текот на професионалниот живот.

---

<sup>22</sup> Clutterbuck, D. Hirst, S., (2002), *Talking Business: Making Communication Work*, Oxford, стр.73

<sup>23</sup> Harris, O. J., Hartman, S. J., (2002), *Organizational Behavior*, New York, стр.308-310

<sup>24</sup> Ѓуровска, М., (2015), *Социологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 187, 191

<sup>25</sup> Froman, L., (2010), *Positive psychology in the workplace*, Journal of Adult Development, Vol. 17, Iss. 2

(Maslow, 1954) *Постојат пет базични потреби кои ја објаснуваат мотивацијата, а тоа се: физиолошки потреби, потреби за сигурност, потреба за љубов и припаѓање, потреба за самопочит и потреби за самореализација.*

Ова истражување се фокусира на потребата за љубов и припаѓање. Најчесто се користи мотивација базирана на страв. Секој менаџер има опција да го казни вработениот, односно да му ја намали платата или пак да му даде отказ, и тоа влијае на вработените и на нивната мотивација. Исто така влијае и на комуникацијата со надредените, односно од страв да не згреши, вработените дури и не стапуваат во комуникација со надредените. Во ваква ситуација најчесто вработените го напуштаат своето работно место и бараат подобри услови во некоја друга организација, бидејќи освен мотивација, вработените не се задоволни и немаат желба за работа под притисок. Работа под притисок не треба да постои на ниту едно работно место.

Од друга страна пак, се наоѓа мотивација базирана на задоволство. Тука парите се во втор план, додека во преден план се посветеноста на работата, бидејќи работата го исполнува и вработениот е задоволен со истата.<sup>26</sup> Но, за жал оваа мотивираност е помалку застапена во организациите во Република Македонија, бидејќи примарна мисла и идеја на менаџерите во организациите е дека нема незаменлива работна сила и со тоа влеваат страв кај вработените. И во ваквиот случај менаџерите ризикуваат одново да го изгубат времето, но и финансиите во обука и развој на нововработените. Вработените претставуваат вистински капитал за една организација, а не само пар “раце”. Од друга страна, полесна варијанта на случајов би била кога надредените ќе комуницираат со своите подредени и би имале информација за нивните потреби и чувства. Вработените се задоволни со работата доколку знаат дека некој се грижи за нив. Надредените се тие кои што влијаат на “здравјето” на вработените во организацијата.<sup>27</sup>

Со цел да се развијат позитивни односи на различни нивоа во организацијата, неопходно е да се има добро воспоставени комуникациски канали. Квалитетна интерна комуникација директно влијае на ефикасноста, задоволството и мотивацијата

---

<sup>26</sup> Чубровиќ, И., (2011), *Мотивираност на вработените*, Преземено на 15.08.2018 год.  
<http://www.pretpriemac.com/motiviranost-na-vrabotenite/>

<sup>27</sup> Shore, L. M., Shore, T. H., (1995), *Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, Westport, CT, Quorum, стр. 149-164

на вработените.<sup>28</sup> Организациите, во кои постои меѓусебно ефективно и ефикасно комуницирање, имаат позадоволни вработени, а со тоа и повеќе ангажирани и попродуктивни.<sup>29</sup> Со цел комуникацијата да придонесе кон подобри меѓучовечки односи и задоволство на вработените, таа мора да биде планирана, детална и ефективна. Добрата комуникација на работното место претставува основа на односот помеѓу надредените и подредените и е неопходна и неизбежна при остварување на целите на организацијата. Комуникацијата и задоволството на вработените се тесно поврзани. Адекватна комуникација придонесува за зголемување на задоволството на вработените.<sup>30</sup>

Недоволно развиена комуникација помеѓу надредените и подредените може да доведе до конфликт во организацијата, што доведува до опаѓање на задоволството, а со тоа и до тешко остварување на стратешките цели на организацијата. Од друга страна пак, ефективната комуникација помага во одржување на добри односи, го подига моралот кај вработените и ја стимулира креативноста на вработените. Денес, успехот на организацијата се базира главно врз воспоставеноста на комуникацијата меѓу сите нејзини членови. Еден од поважните сегменти, на кој секоја организација треба да посвети внимание е важноста на ефективната комуникација во самата организација и поттикнување на задоволството и мотивацијата на вработените во истата. Организациите кои континуирано ја подобруваат интерната комуникација и го земаат предвид задоволството на своите вработени се попрофитабилни и поатрактивни за постоечките и потенцијалните вработени, клиенти и деловни партнери.<sup>31</sup>

Задоволните вработени се идентификуваат со работата и ги преземаат целите на организацијата како свои цели. Во рамките на социологијата се развил интеракционистичкиот пристап кон мотивација за работа. Според овој пристап особините на личноста не постојат сами по себе, туку тие се дефинираат преку односите кои единката ги гради со луѓето со кои работи.<sup>32</sup> Затоа комуникацијата игра голема улога врз задоволството и мотивираноста на вработените, односно ги поврзува

---

<sup>28</sup> Saari, L. M., Judge, T. A., (2004), *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management

<sup>29</sup> Bolman, L. G., Deal, T. E., (1997), *Reframing organizations*, New York, John Wiley & Sons, Inc. стр. 164

<sup>30</sup> Klun, N., (2008), *Povezanost komunikacijein zadovoljstva zaposlenih v zdravstvenem domu Šmarje pri Jelšah*, Maribor, стр. 6-7

<sup>31</sup> Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M., (2017), *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenikaradnim mjestom*, Sveučilište u Zadru, Zadar, стр. 19-23

<sup>32</sup> Гуровска, М., (2015), *Социологија на трудот*, Скопје: Филозофски Факултет, стр. 188, 191

вработените и самата организација при ориентирање кон исти цели. Но, она што најмногу го мотивира секој еден вработен може да се дознае само преку директна комуникација со истиот. Циркуларната комуникација како двонасочен процес овозможува вработените да ги искажат своите мислења и ставови. Секако дека при контакт со други луѓе неминовно доаѓа до ситуации каде што потребите и желбите на двете страни се спротивставуваат, но тоа е нормално. Различни луѓе имаат различни цели, желби и амбиции. Начинот на комуникација и индивидуалниот пристап во деловната комуникација играат голема улога при задоволството на вработените и од нив зависи каков ќе биде крајниот резултат.

Неопходно е да се разбере вредноста на комуникацијата за една организација бидејќи без неа не можат да се извршат основните функции на менаџментот. Примарна одговорност на менаџерот е да развие и одржи ефикасен систем на комуникација во организацијата. Комуникацијата им помага на менаџерите да ги извршуваат своите работни задачи и одговорности секојдневно и им служи како основа за понатамошно планирање. Сите доставени информации до менаџментот се суштински за понатамошните планови и задачи. Организирањето исто така бара ефективна комуникација при координирање на работните задачи и достигнување на целите на тимот. Контролирањето исто така бара писмена и усна комуникација. Така да може да се каже дека комуникацијата е сржта на една организација.

#### **1.10. ВЛИЈАНИЕ НА ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ МОТИВИРАНОСТА НА ИСТИТЕ**

Обуката, која е во фокусот на нашиот интерес е само една потточка од Менаџментот на човечки ресурси. Преку обуката се остварува функцијата на развој на човечки ресурси. Преку развојот на човечки ресурси секоја организација обезбедува сопствена виталност, затоа што формалното образование честопати не е доволно за успешно функционирање на поединците и организациите, поради брзите промени на светот кој ги опкружува. Обуката на вработените е посебна програма дизајнирана да ги зголеми специфичните вештини. И според потребата, типовите на обука исто така се разликуваат. Таа игра клучна улога во напредокот на секој поединец, како и на организацијата.

Развојот на вработените е континуиран процес кој вклучува формално образование, работно искуство, однос со другите луѓе и способност на вработените да се припремат за идните работи. Развојот се разликува од обуката по тоа што, додека обуката се однесува на оспособување на вработените за вршење на постојаната работа, развојот на вработените се однесува на оспособување на вработените за обавување на некои идни работи, за работа на други работни места, па дури и работи кои сè уште не постојат.

Една од причините зошто организациите обрнуваат големо внимание на луѓето кои ги вработуваат е затоа што економијата се повеќе се базира на услуги, па затоа е важно компаниите кои се занимаваат со услужен бизнис да ги мотивираат нивните вработени. Во секоја компанија, сите ресурси, вклучувајќи ги и човечките, мора да се искористат ефективно, сè со цел остварување на поголем успех. Токму затоа, во сите успешни компании, менаџерите избираат пристап кој ги поставува вработените на прво место.

Денес на пазарот може да се најдат голем број на слични деловни организации, односно конкурентни. Секоја една организација треба да ја разбере суштината и корисноста на обуката. Обуката ги надоградува вештините и знаењата на вработените потребни за извршување на нивните секојдневни задачи, а правилно извршени задачи резултираат со квалитетни резултати.

Покрај зголемувањето на вештините, обуката има за цел да ја зголеми ефикасноста на вработените. Вработените се здобиваат со тактика за надминување на сите предизвици, со што стануваат способни да ги остварат своите задачи побрзо и да ја зголемат продуктивноста на компанијата.

Во теоријата за менаџментот на човечките ресурси постојат бројни дефиниции за тоа што претставува обуката. Обуката или тренингот на вработените претставува плански напор на организацијата за да се подобрат перформансите на вработените на нивното работно место или за некое друго поврзано место.

Дефиницијата ја детерминира обуката како планиран процес, процес кој има влијание врз знаењата, вештините или ставовите на поединците и е непосредно поврзана со работното место.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Importance of employee training*, Преземено на 16.11.2018 год. <https://www.businessstopia.net/human-resource/importance-employee-training>

Разбирањето на потребата од обука претставува разбирање на потребата од одржување и подобрување на работните знаења и вештини на човечки ресурси, како и креирање на соодветни планови и програми за обука на вработените и нововработените. Од тука и пристапот дека организаците мораат да ја планираат обуката. Таа не смее да биде инцидентна, неорганизирана или „случајна“ активност. При планирањето на обуката организацијата треба да се раководи од своите потреби и да ја користи обуката како средство за остварување на сопствените цели.

Генерално, ставовите во однос на обуката ги отсликуваат и социјалните ставови на поединците и организацијата кон работата од причини што обуката е инвестиција во човечките ресурси. Придобивките од оваа инвестиција имаат троен ефект. Имено, со обуката се обезбедува: развој на персоналот, развој на организацијата, развој и усовршување на работните процеси.

Развојот на организацијата овозможува подобра искористеност на севкупниот потенцијал, ефикасна тимска работа, повеќе време за планирање на раководење, помалку проблеми со вработените и др.

Развојот и усовршувањето на работните процеси овозможува ефикасно користење на ресурсите, поквалитетни, побрзи и поефтини услуги, намалени трошоци, намалени грешки во работењето, подобри односи со клиентите и др.<sup>34</sup>

Развојот на персоналот овозможува поголема посветеност, мотивација, морал, подобро извршување на работните задачи, подобро раководење, намалена потреба од супервизија, повеќе креативни идеи и др. Но, не секој ја разбира суштината на обуката. Голем дел од вработените не ја гледаат обуката како нивен развој и напредок во нивната работа и главно на неа гледаат како непотребно трошење на средства. Од друга страна се вработените кои што обуката ги мотивира и ја споредуваат со бонусот кој го добиваат за добро завршена работа. Обуката ги мотивира вработените, зависно од базичните потреби според Абрахам Маслов кои беа наведени погоре, бидејќи им ја задоволува потребата за љубов и припаѓање.

Комуникацијата помеѓу обучувачите и учесниците/вработените исто така игра голема улога врз задоволството на истите од обуката. Обуката може да биде составена само од теоретски дел или од теоретски и практичен дел. Доколку обуката е составена

---

<sup>34</sup> Heathfield, S. M., (2018), *Training Employees for Motivation, Success and Retention*, Преземено на 10.10.2018 год. <https://www.thebalancecareers.com/employee-training-4161676>

само од теоретски дел, тука имаме линеарна комуникација, односно обучувачите го пренесуваат нивното знаење на учесниците на обуката и тука немаме повратен одговор од учесниците колку е разберена пораката. Обуката составена од теоретски и практичен дел дозволува и интеракција меѓу обучувачите и учесниците, односно тука постои циркуларна комуникација. Практичниот дел всушност им дава дознаење на обучувачите колку учесниците го имаат разберено материјалот, односно на практичниот дел се гледа како на повратна информација од теоретскиот дел.

Како и типот на комуникација, така и типот на обуката влијае врз задоволството на учесниците, односно вработените. Обуката која што се состои од теоретски и практичен дел им дозволува на учесниците директно да учествуваат во истата, да дискутираат, да ги искажуваат своите ставови и мислења. Овој тип на обука се смета за поатрактивен за самите учесници, ги задоволува нивните потреби, но истовремено ги задоволува и потребите на организацијата.

Обуката за вработените станува се позначајна во рамките на функциите на управување со човечки ресурси. Организирање на адекватна и ефикасна обука е задача на менаџерите за човечки ресурси. Тие мора да се запознаени со целта на организацијата како и со постоечките перформанси на вработените. Нивната задача е да увидат за кого (целната група) е наменета обуката и кои вештини треба да се развијат. И на крајот се бараат соодветни обучувачи кои ќе ја реализираат обуката. На успешноста на обуката влијаат два фактора, обучувачи и учесници, односно компетентноста на обучувачот и заинтересираноста на учесниците.<sup>35</sup>

Како за пример може да се земе обуката која што беше организирана од страна на Американска Амбасада во Скопје, наменета за царинарници и гранична полиција и на која обучувачите беа од Полска. Иако индиректно учествував на обуката, како преведувач, ги увидов придобивките на оваа инвестиција.

Поради целта на обуката и избор на адекватна програма, обучувачи беа претставници од Полска, кои не само што даваат обука, туку се и царинарници и се практично запознаени со работата и вршење на истата.

Имено, оваа обука им ги прошири видиците на учесниците на истата и знаењата за функциите на техничката опрема која тие ја имаат, и ги запозна со новата

---

<sup>35</sup> *The Importance of Training and Development in the Workplace*, Преземено на 19.08.2018 год.  
<http://2020projectmanagement.com/resources/project-management-training-and-qualifications/the-importance-of-training-and-development-in-the-workplace>



технологија, која всушност во Република Македонија недостасува, но кога ќе пристигне тие веќе ќе бидат обучени за истата.

Обуката беше составена од два дела, теоретски и практичен. Теоретскиот дел всушност беше претставување на новата технологија и примери за можни дејствувања во одредени случаи. Имаше презентација, која всушност ги потсетуваше учесниците на некои нивни проблеми во врска со работата и оттука се започнуваше со дискусија за можни решенија. Откако заврши теоретскиот дел за кој беа предвидени три дена, започна практичниот дел од обуката кој беше реализиран на граничниот железнички премин Табановце. Бидејќи во овој период (октомври, 2015) железничкиот транспорт беше најмногу користен од страна на емигрантите, тоа претставуваше предност за доловување на сите можни детали кои беа предвидени во практичниот дел на обуката. На крајот од практичниот дел имаше и вежба која беше организирана од страна на обучувачите и низ која можеше да се согледаат резултатите од успешноста на обуката.

Главната цел на обуката беше како најфекисно и најефективно да се справат царинарниците и граничната полиција со криминалот при проверка и контрола на патници и транспортни средства на гранични премини. Обучувачите беа доста искусни во тој домен и своето знаење и искуство им го пренесоа на учесниците на обуката.

Што се однесува до учесниците на обуката, имаше два типа на учесници, односно првата група која што беше амбициозна и желна за личен развој и втората група која што беше присутна само затоа што мора и беше незадоволна поради тоа што нема паричен надоместок поради учество во обуката. Тука се гледаат и потребите на двете групи, односно првата група имаше потреба од самореализација, односно надградување на постоечкото знаење, додека втората група спаѓа во групата која се задоволува со основните физиолошки потреби.

Првата група се карактеризираше со тоа што беа активни слушатели на теоретскиот дел од обуката, постојано дебатираа со обучувачите и ги искажуваа своите мислења и ставови. На практичниот дек од обуката ги следеа обучувачите и успешно ја завршија вежбата.

Втората група на луѓе беа незаинтересирани за дополнителното знаење со кое можеа да се стекнат за време на теоретскиот дел од обуката, своето мислење го кажуваа на колегите за време на паузата и главната грижа им беа парите, односно

паричниот надоместок кој што за оваа обука не беше предвиден, додека платената обука не се земаше предвид. Интересно за оваа група беше тоа што во практичниот дел, иако не беа заинтересирани како првата група, но сепак покажаа некој вид на интерес спрема истата.

Во сегашниот контекст потполно неисплатливо е да се има пасивен однос кон обуката. На пример, организациите кои имаат динамичен и активен однос кон обуката на вработените ангажираат експерти за планирање и организирање на курсевите за обука. Во некои случаи е доволно и тоа што имаат разбирање за потребите од соодветно специјализиран работен кадар, без кој ниеден развоен процес неможе да успее. Главната цел на организациите што ја изведуваат програмата за обука на вработените е да бидат искористени постоечките човечки ресурси. Во исто време организацијата обезбедува доволен број на луѓе што се соодветно квалификувани, и за пократок и за подолг временски период.

Ова всушност значи дека обуката ќе биде најефективна кога ќе биде целосно интегрирана во самата стратегија на работа на организацијата. Обуката нема да има никакво значење доколку на неа се гледа како на независна активност што нема никаква врска со сегашните и идните задачи на вработените што се избрани за да бидат обучувани.

Имајќи го во предвид односот кон развојот и унапредувањето на работата утврден во генералната политика, обуката на вработените треба да биде интегративен дел од генералната стратегија за менаџмент со работниот кадар и со ресурсите што се користат за остварување на целите на организацијата.

## 2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Многубројни истражувања се спроведени на тема комуникација и задоволството на вработените. Група на истражувачи извршиле преглед на 45 истражувања за организациската комуникација, кои биле спроведени во разни организации, државни и приватни и заклучиле дека комуникацијата е најважниот аспект од активностите на секоја една организација<sup>36</sup>. Поконкретно, голем број на студии покажале дека отворена двонасочна комуникација придонесува кон среќата на работниците, кои се поуспешни во сите аспекти на нивниот живот.<sup>37</sup> Поддршката од претпоставените влијае на благосостојбата на вработените, а со тоа и работата на вработените, а и резултатите на истите се повољни за организацијата<sup>38</sup>, односно со таканаречената организациска поддршка каде организацијата се грижи за своите вработени, вработените се позадоволни, лојални и посветени на работата<sup>39</sup>. Двонасочната комуникација промовира чувства на вредност и го зголемува задоволството од работа<sup>40</sup>.

*(Proctor, 2014) Двонасочната комуникација е неопходна во секоја организација за да развие организациски, тимски и индивидуален успех. Ефективна двонасочна групна или индивидуална комуникација ги прави вработените посреќни и создава поголемо задоволство од работата; менаџерот, исто така, наоѓа поголемо задоволство и е посреќен на работа. Двонасочна комуникација е алатка која им овозможува на менаџерите поефективно делегирање, креирање стратегии за подобрен успех на одделенијата и соодветно усогласување на целите на одделот со целите на организацијата. Истражувањата покажаа дека вработените кои се информирани и вклучени во донесувањето одлуки се позадоволни од*

---

<sup>36</sup>DiSalvo, V., Dunning, J., Homan, R., (1982), *A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position*, Journal of business communication, стр. 26

<sup>37</sup>Anchor, S., (2010), *The Happiness Advantage*. New York, NY: Crown Business

<sup>38</sup> Eisenberger, R., Stinglhamber, F., (2011), *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: APA.

<sup>39</sup> Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002), *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, стр. 87, стр. 698–714.

<sup>40</sup>Proctor, C., (2014), *Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction*. A Thesis submitted to Southern Utah University In partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts Professional Communication. стр. 1

*работата, имаат поголема самодоверба и се чувствуваат ценети на работа.*

Вработените, без разлика на возраста или работната позиција сакаат да се уважени, сакаат да имаат чувство на припадност во самата организација. Организација која се стреми кон високи цели се грижи за своите вработени. Начинот на комуницирање во организацијата го воспоставуваат самите менаџери. Направените истражувања покажуваат дека комуникацијата е правопрпорционална со задоволството на вработените од работата<sup>41</sup>, и дека вработените се позадоволни кога менаџерите ги вклучуваат во комуникацијата, кога при истата добиваат повратна информација, притоа посилно идентификувајќи се со својата организација<sup>42</sup>.

*(Smidts, Pruyn, & Riel, 2001) Менаџерите може да влијаат на организациската идентификација на вработените преку внатрешна комуникација.*

Така, едно истражување спроведено во Велика Британија на 2600 вработени во различни бизнис сектори покажало дека вработените сметаат дека недостатокот на комуникација со менаџерите е најдемотивирачко за нив при извршување на нивната работа и притоа истото влијае врз квалитетот на нивната работа<sup>43</sup>.

*(Tourish & Hargie, 2004) Примарна улога на комуникацијата е да обезбеди конзистентност помеѓу различни начини на управување, како и помеѓу реториката и однесувањето на менаџментот. Основен проблем со линеарната комуникација е тоа што многу компании ја следат како стратегија за намалување на трошоците, додека истовремено се залагаат за програми за високо учество на вработените и за целосни системи за управување со квалитет. Комуникацијата има фундаментална улога во одржување на односите. Добрите меѓучовечки односи не можат да се постигнат со игнорирање на најосновните потреби на своите вработени.*

---

<sup>41</sup>Orpen, C., (1997), *The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance*. Research article, стр. 57

<sup>42</sup>Smidts, A., Pruyn, A., Riel, C., (2001), *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. Erasmus University.

<sup>43</sup>Tourish, D., Hargie, O., (2004), *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing, стр.

Слична студија спроведена во 100 компании во САД со 5000 испитаници покажала дека комуникацијата е единствена клучна организациска карактеристика за објаснување на задоволството на вработените, а задоволството на вработените е клучен претходник на зголемена посветеност на вработените. Задоволството на вработените и ангажирањето на вработените се важни прашања за менаџерите, бидејќи тие директно влијаат на критичните исходи на пазарот и, индиректно, влијаат врз финансиското работење на организацијата.<sup>44</sup> Очигледно, се поголем број на вработени ја сметаа комуникацијата како многу важен дел од нивната работа<sup>45</sup>.

*(Влашчева, 2011) Организациите кои ќе успеат да изградат принципи за креирање и одржување на ефективна организациска комуникација, ќе можат да постигнат повисоки деловни резултати, имајќи ги предвид турбулентните услови во денешното општество. Секако, фокусот на вниманието треба секогаш да остане на економското здравје на организацијата, како сигурен индикатор дека организацијата е на вистинскиот пат. Едноставно, комуникацијата е една од најдоминантните активности кои се извршуваат во било која работна средина. Разбирањето на социјалната комплексност која комуникацијата ја содржи во себе, претставува прв чекор во креирањето ефективна организациска комуникација. Комуникацијата најдобро го одразува влијанието на социјалните потреби на вработените и нивниот одраз врз продуктивноста. Токму задоволувањето на социјалните потреби, меѓу кои се вбројува и комуникацијата со менаџерите, значајно го поттикнува работењето, а со тоа ја подобрува и продуктивноста на вработените.*

Досегашните истражувања се сведуваат на истото без разлика во кој град, држава или континент се спроведени. Двонасочната комуникација, односно циркуларната комуникација помеѓу вработените, без разлика на хиерархиското ниво, го зголемува задоволството на вработените, со задоволни вработени може да се каже дека има и загарантиран успех.

---

<sup>44</sup>Forum for people performance management and measurement. Linking organizational characteristics to employee attitude and behavior. Northwestern University, стр. 1-2

<sup>45</sup>Влашчева, М., (2011), Магистерски труд: *Ефективна организациска комуникација – императив за создавање повисоки деловни резултати во современите бизнис трендови*. Универзитет Гоце Делчев – Штип, Економски Факултет, стр. 10

### **3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

#### **3.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Предметот на ова истражување е како конкретна комуникација влијае врз задоволството на вработените во една организација. Истражувањето ги анализира линеарните наспроти циркуларните процеси на комуникација во различни правци на комуникација (вертикален, хоризонтален и дијагонален) во контекст на нивно влијание врз задоволството на вработените во организацијата.

#### **3.2. ЦЕЛ, ЗАДАЧИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Целта на оваа истражување е што е можно поконкретно да се дознаат предностите и недостатоците на двата типа на комуникација во организациите, помеѓу надредените и подредените, како влијае тоа на вработените и нивните залагања за остварување на целите на организацијата. Преку анкетните листови пополнети од вработените и интервјуата со работодавците се дознава дали нивните мислења (на подредените и надредените) се совпаѓаат. Истовремено, истражувањето оценува во колкава мера организациите во Република Македонија користат методи и принципи на комуникација кои ги вклучуваат вработените како активни чинители во постигнување на целта на организацијата.

Според временска насоченост, истражувањето е современо и се фокусира на актуелни општествени проблеми. Истражувањето е експликативно затоа што за цел има да ги открие невидливите причинско – последични врски, односи, законitosti за длабинско квалитативно проучување на појавата. Истражувањето применува мешан методолошки пристап и со тоа е и квантитативно и квалитативно.

### **3.3. ХИПОТЕЗИ**

Врз основа на теоретската рамка, четири хипотези се поставени:

X1: Вработените во организации во кои се практикува циркуларна (кружна) комуникација се позадоволни, а со тоа и поефективни во работата, од вработените во организации во кои се практикува линеарна комуникација.

X2: Надредени и подредени во организација во која има циркуларна комуникација имаат слични ставови и мислења во однос на работата, за разлика од надредените и подредените во организација во која има линеарна комуникација.

X3: Во Република Македонија повеќе се применува линеарна комуникација отколку циркуларна.

X4: Приватни организации практикуваат повеќе циркуларна комуникација, додека државните организации се насочени кон линеарна комуникација.

### **3.4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Во конкретно истражување независна варијабла е типот на комуникација: линеарна (еднострана, односно не се обезбедува повратна информација за тоа како примачот ја разбрал пораката и што презел во врска со неа) и циркуларна (двонасочна, бидејќи вклучува и повратна информација (feedback) од примачот до испраќачот на пораката). Задоволството на вработените е зависна варијабла, при што задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или, едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат. Како релевантни варијабли се јавуваат сопствеништво на организациите (државна и приватна), како и големината на организацијата (мали, средни и големи), стаж во конкретната организација, возраст, пол и националност.

### 3.5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За да се избегнат недостатоците од користење на моно-методолошки истражувања, за одговарање на истражувачките прашања ова истражување се потпира на мешан методолошки пристап – консекутивно користење на квантитативен и квалитативен метод, односно спроведување на анкети и полуструктурирани интервјуа респективно. Со ваквиот методолошки пристап се идентификува феноменот од интерес, неговото присуство и дистрибуција, но и подлабоко ќе се испита влијанието на социо-културните фактори.<sup>46</sup> При интерпретирање на податоците, комбинацијата од резултатите на двата метода е направена за да се постигне комплементарност<sup>47</sup> – третирање на квантитативни и квалитативни резултати како различни, а сепак надополнувачки.

Анкетниот прашалник е составен од затворен и отворен тип на прашања и се спроведе во 6 организации на примерок од 120 испитаници кои работат во организациите, а кои имаат најмалку 2 години стаж во истата. Анкетниот прашалник е анонимен, спроведен лице в лице преку лист и пенкало техниката. Конечно, анкетниот прашалник беше спроведен во целост во период од 10 дена за да се избегне влијание на фактори кои не се во контрола на истражувачот. Целиот прашалник е достапен во прилог 1 кон овој труд.

По анализа на анкетниот прашалник, беа спроведени интервјуа со 18 испитаници. Интервјуата ќе бидат полу-структурирани, оставајќи му простор на истражувачот да постави прашања кои се наметнале како важни во текот на интервјуто. Сите интервјуа, на дозвола на испитаниците, беа снимани, целосно транскрибирани. Јазикот на прашањата е прилагоден на различните профили на испитаници.

Прашањата наменети за интервјуата беа формулирани откако се изврши анализа на анкетниот прашалник според потребите за надополнување на информации добиени од анкетниот лист.

---

<sup>46</sup>Kelle, U., (2006), *Combining Qualitative and Quantitative Methods in Research Practice: Purposes and Advantages*, *Journal of Qualitative Research in Psychology* vol. 3 iss. 4, стр. 293-311

<sup>47</sup>Brannen, J., (2006), *NCRM Methods Review Papers, NCRM/005. Mixed Methods Research: A Discussion Paper*, стр. 176



### 3.6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Популација на истражувањето се сите вработени лица во активни деловни правни субјекти што вршат некоја од дејностите утврдени во Националната класификација на дејностите, со седиште на територија на Република Македонија, регистрирани од надлежен орган во согласност со закон и сите вработени лица во јавната администрација согласно закон за административни службеници. Информација за број на вработени во приватни и државни организации е добиена од Државен завод за статистика и преку испраќање на барање за слободен пристап на информации од јавен карактер.

Анкетниот прашалник е спроведен со употреба на методи на веројатност, односно врз стратификуван примерок од 120 испитаници. Стратификацијата се направи врз база на сопственоста на организацијата – приватна и државна. Од листите на организации за секоја од групите, по случаен избор се избрани по 3 организации во кои е спроведен анкетниот прашалник. Последователно, во секоја од организациите кои се избрани, од листите на вработени, по случаен примерок се избра секој 3ти вработен се додека не се исцрпи бројката на предвидени испитаници.

Интервјуата беа спроведени по анализа на податоците добиени од анкетниот прашалник. Интервјуата се спроведени со 18 испитаници, по 3 од приватна, односно државна организација, кои пак припаѓаат на различни нивоа. Со интервјуата се допре подлабоко до проблемот и се црпат прашања кои анкетниот прашалник не ги покрил или не успеал детално да ги покрие.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето започна со понатамошна длабинска анализа на теориите и постоечките истражувања со цел допрецизирање на теоретската рамка врз основа на која понатамошните фази од истражувањето се структурирани. Оваа фаза трае два месеци и врз основа на истата се модифицира методолошката рамка. Последователно, се спроведе анкетниот прашалник во период од 10 дена како би се избегнало влијание на фактори кои се надвор од контрола на истражувачот, а кои можат да имаат сериозно влијание врз резултатите. По прибирање на податоците со анкетниот прашалник, се изврши анализа на податоците во период од еден месец. По завршување на статистичките анализи, а врз база на резултатите од истите, се спроведени полу-структурираните интервјуа во период од еден месец. Откако се спроведоа интервјуата, во период од еден месец се врши транскрипција и последователно анализа на истите. Конечно, во последните два месеци се изврши консолидација на целото истражување и натамошна интерпретација на резултатите.

## 5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

Податоците прибавени со анкетниот прашалник, ќе подлежат на статистичка анализа на податоци. Со оглед на тоа што варијаблите се категорички, гледано според начинот на изразување на вредностите на секоја една варијабла, односно ординални и номинални гледано според скалата на мерење на секоја една варијабла, како оптимална статистичка техника е регресија. Статистичката анализа ќе се спроведе со употреба на компјутерски софтвери за анализа на статистички податоци.

На податоците прибавени со спроведување на полу-структурирани интервјуа се изврши тематска анализа на содржината, односно она што е кажано во текот на интервјуата<sup>48</sup>. Притоа, се анализирани сличностите и разликите меѓу интервјуата во контекст на темите, коварирање на темите и врските помеѓу различни теми. При анализирање на интервјуата е применет конструктивистички пристап, испитувајќи ги наративите на испитаниците како приказни од индивидуално искуство, но истовремено и како приказни вградени во специфичен културен контекст. Темите кои се анализираат се од суштинско значење за истражувачкото прашање<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup>Riessman, C. K., (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*. CA, USA: SAGE Publications, стр. 53

<sup>49</sup>Clarke, B., Clarke, V., (2006), *Using Thematic Analysis in Psychology*.| *Qualitative Research in Psychology* 3, стр. 77–101

## 5.1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕ

Двата дела од истражувањето се спроведени во јавни институции и приватни организации во Куманово. Од јавните институции во истражувањето учествуваа ЈЗУ Општа болница Куманово, ОУ “Браќа Миладиновци” Куманово, ЈП Водовод Куманово. Од приватните институции ФЗЦ 11 Октомври АД, Штуз ДООЕЛ и ИП Системс.

Првиот дел, односно анкетните листови се однесени на лице место во самите организации каде што се поделени по случаен примерок на секој 3ти вработен од листата на вработени во самата организација. Како дел од истражувањето со анкетни листови, по случаен избор беа изберени лица од различен сектор, како медицински, правен, економски, информатички, образование итн., кои ќе бидат наведени процентуално подолу во анализата на анкетата.

ЈАВЕН СЕКТОР			ПРИВАТЕН СЕКТОР		
ЈЗУ Општа болница Куманово	25%	30 испитаници	ФЗЦ 11 Октомври АД	28%	34 испитаници
ОУ “Браќа Миладиновци”	10%	12 испитаници	Штуз ДООЕЛ	15%	18 испитаници
ЈП Водовод Куманово	16%	19 испитаници	ИП Системс	6%	7 испитаници

*Табела бр.2 Процентуален приказ на испитаници од анкета*

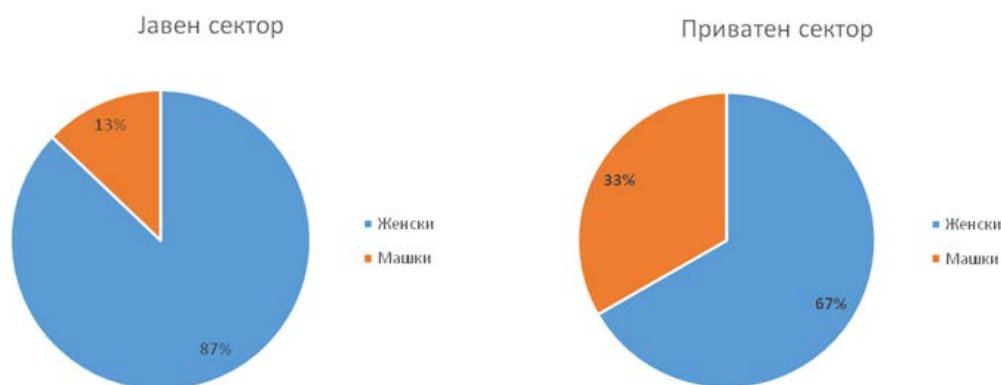
Вториот дел, интервјуата беа спроведени во истите институции, но на работодавците и менаџерскиот тим. Од секоја организација се интервјуирани по тројца испитаници.

## 5.2. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИОТ ЛИСТ

Анкетниот прашалник е составен од затворен и отворен тип на прашања и е спроведен во 6 организации на примерок од 120 испитаници кои работат во организациите, а кои имаат најмалку 2 години стаж во истата. Анкетниот прашалник е анонимен, спроведен лице в лице преку лист и пенкало техниката.

Анкетниот прашалник е спроведен на испитаници од јавен и приватен сектор, односно од 3 јавни институции и 3 приватни организации. Во анализа која што следи детално ќе се интерпретираат одговорите на истите прашања поделени во категории јавен и приватен сектор. Под секое прашање се направи и споредба на одговорите, односно се наведени разликите во комуникацијата помеѓу јавните институции и приватни организации.

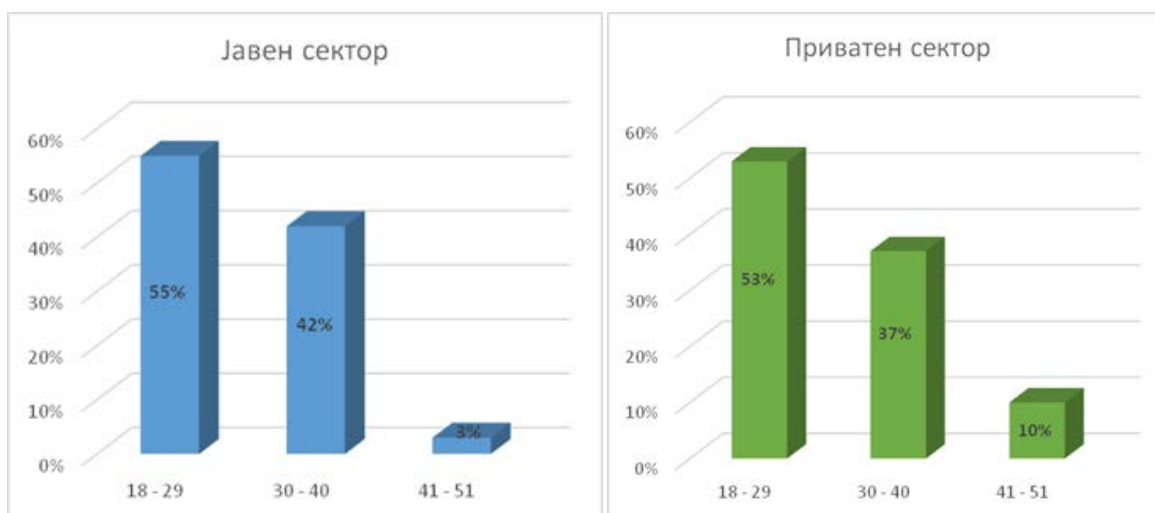
**Прашање бр.1** За потребите на истражувањето треба да го означиме Вашиот пол, па затоа, ќе означам машки/женски за Вас.



*Графикон бр.1 Полова припадност на испитаници од двата сектора*

Како што е и прикажано на графиконот, во истражувањето во првиот дел, односно во анкетниот лист преовладува женскиот пол, како и во приватниот така и во јавниот сектор. Од вкупната бројка заедно на приватниот и јавниот сектор, 77%, односно 92 испитаници се од женски пол, додека само 23%, односно 28 испитаници се од машки пол. Од јавен сектор 53 испитаници се од женски пол, 8 испитаници се од машки пол. Од приватен сектор 39 испитаници се од женски пол, додека 20 се од машки пол.

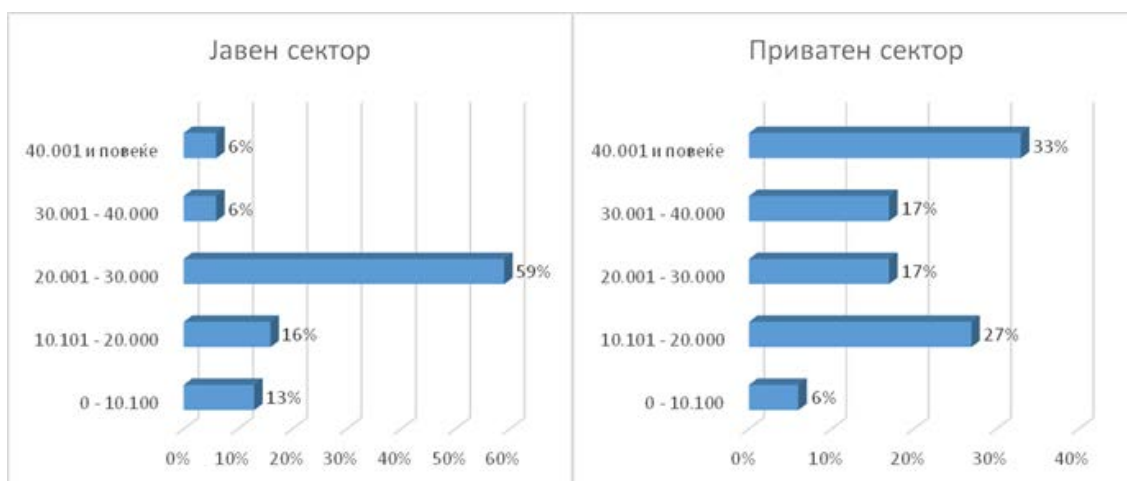
### Прашање бр.2 На која возрасна група припаѓате?



Графикон бр.2 Возрасна структура на испитаниците

Тука јасно е прикажано дека во двата сектора најзастапени се вработени на возраст од 18 до 29 години со 55% (34 испитаника) од јавен сектор и 53% (31 испитаник) од приватен сектор, како и вработени на возраст од 30 до 40 години со 42% (25 испитаника) во јавен и 37% (22 испитаника) во приватен сектор. Од 41 до 51 година имаме 2 испитаника (3%) од јавен сектор и 6 испитаника (10%) од приватен сектор.

**Прашање бр.3** Сега, ќе Ве замолам да ми кажете колку изнесуваат Вашите месечни примања.



Графикон бр.3 Месечни примања на испитаниците

Споредбено гледано меѓу јавен и приватен сектор, според Графиконот бр.3 може да се заклучи дека месечните примања на испитаниците од анкетата се драстично поголеми во приватниот сектор. Од јавен сектор, од 0 до 10.100 денари земаат 8 испитаника, од 10.101 до 20.000 денари земаат 10 испитаника, од 20.001 до 30.000 денари земаат 35 испитаника, од 30.001 до 40.000 денари 4 испитаника и од 40.001 и повеќе земаат 4 испитаника. Од приватан сектор од 0 до 10.100 денари земаат 4 испитаника, од 10.101 до 20.000 денари земаат 16 испитаника, од 20.001 до 30.000 денари земаат 10 испитаника, од 30.001 до 40.000 денари 10 испитаника и од 40.001 и повеќе земаат 19 испитаника.

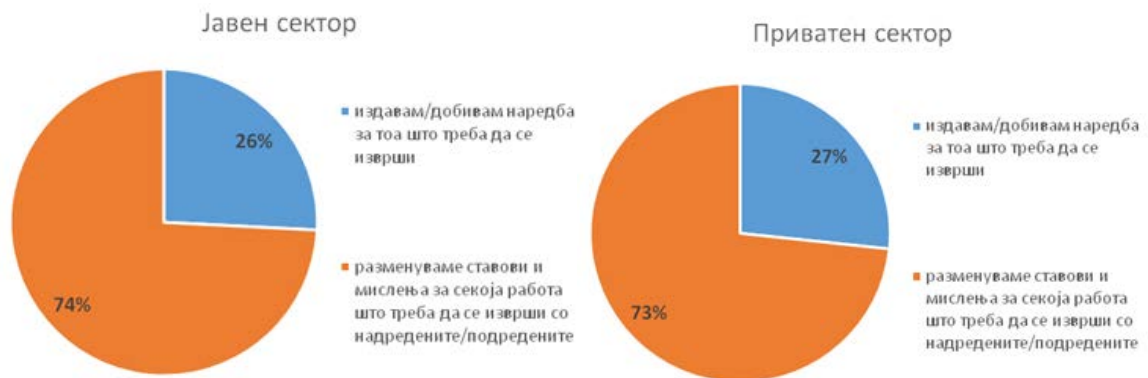
**Прашање бр.4** Ве молам наведете ја Вашата позиција тука.



*Графикон бр.4 Област на занимање/ работна позиција*

Според горенаведеното може да се заклучи дека во истражувањето учествуваат лица со различни професии, кои ќе го придонесат својот став во врска со предметот на истражување и помагаат објективно да се донесе заклучок во врска со типот на комуникација во нивните организации, како и нивното задоволство во работата без разлика на хиерархиското ниво.

### Прашање бр.5 Како најчесто комуницирате со Вашите надредени/подредени?



Графикон бр.5 Начин на комуникација помеѓу надредени/подредени

Понудени беа два одговори во анкетниот лист:

- Издавам/добивам наредба за тоа што треба да се изврши
- Разменуваме ставови и мислења за секоја работа што треба да се изврши со надредените/подредените

Можеме да се заклучи дека побројни се испитаниците кои применуваат отворен, циркуларен тип на комуникација со своите колеги во двата сектора. Од приватен сектор 43 испитаника применуваат циркуларен тип на комуникација, додека 16 испитаника применуваат линеарен тип на комуникација. Од јавен сектор 45 испитаника применуваат отворена комуникација, додека 16 испитаника применуваат линеарна комуникација.

**Прашање бр.6** Колку се согласувате со следниов исказ: Менаџментот во мојата организација има воспоставено добра комуникација со вработените.



Графикон бр.6 Степен на воспоставеност на комуникација



Според добиените одговори се согледуваат поделени мислења во врска со комуникацијата на менаџментот со вработените. Поголемиот дел од јавниот сектор, односно 52% (32 испитаника) делумно се согласуваат со дадената изјава, додека во приватниот сектор најголем процент од испитаниците 40% (24 испитаника) целосно се согласуваат. Менаџерскиот тим од приватниот сектор има развиено подобар начин на комуникација, за разлика од јавниот сектор. Овој податок е дообјаснет со прашање бр.7 каде се искажани ставовите на испитаниците.

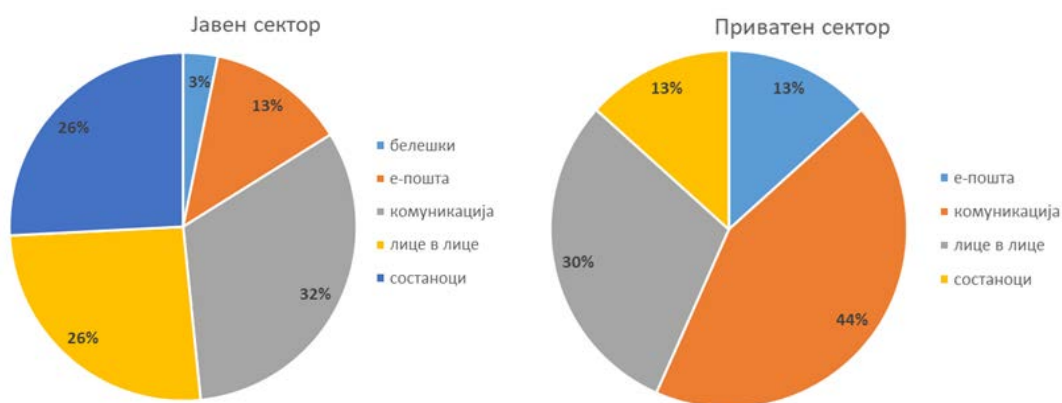
### **Прашање бр.7** Образложете го Вашиот одговор од прашање бр.6

Според испитаниците од јавниот сектор, целосно не се согласуваат 10% (6 испитаника) според кои проблемот во воспоставување на добра комуникација го гледаат во највисокото хиерархиско ниво со дообјаснување дека не се слушаат нивните ставови и потреби во врска со текот на работа и се врши селективност и фаворизирање на вработени, односно предвид се земаат само ставови и мислења на одредена група луѓе во самите организации. Делумно не се согласуваат 16%, односно 10 испитаника кои што заземаат став дека иако има воспоставено комуникација, тоа е само начин да се манипулира со вработените и да им се наметне ставот на надредените. Нивните ставови се секогаш сослушани, но никогаш неусвоени. Делумно се согласуваат 52% (32 испитаника) кои сметаат дека има воспоставено добра комуникација, но сепак мислат дека треба уште да се поработи како и на комуникацијата, така и на достапноста на надредените. Целосно се согласуваат 22% (13 испитаника) според кои преку комуникацијата се задоволени сите нивни потреби.

Според испитаниците од приватниот сектор, целосно не се согласуваат 7%, односно 4 испитаника поради тоа што во нивните организации нема воспоставено никаква комуникација. Нивните надредени се тешко достапни, па дури и кога ќе стаса пораката до нив, не се реагира на неа и не добиваат повратна информација во врска со барањето кое што го имаат испратено. Делумно не се согласуваат 17% (10 испитаника) каде што според нив проблемот е во недоискажани и недоволно објаснети цели на организацијата. Нецелосните информации доведуваат до погрешно изработени задачи или пак уште полошо до погрешно разбрани цели на организацијата. Делумно се согласуваат 36% (21 испитаник) кои како проблем ја наведуваат тимската работа, односно немање на тимска соработка и некоординирање на работните задачи.

Менаџментот на највисоко ниво издава веќе разработени наредби кои опфаќаат решенија и менаџментот на пониско ниво дискутира, разработува и имплементира задачи и процеси заедно со вработените е став на 40%, односно 24 испитаника кои целосно се согласуваат со дадениот исказ.

**Прашање бр.8** Што мислите која е најефективната форма на комуникација на Вашето работно место?



*Графикон бр.7 Најефективна форма на комуникација*

Во јавниот сектор за ефективна и ефикасна комуникација се смета директниот разговор и дискусија 32% (19 испитаника), лице в лице и состаноци со по 26% (по 16 испитаника). За електронска пошта се 13% (8 испитаника), додека белешките го заземаат последното место со 3% (2 испитаника).

Приватниот сектор се согласува со јавниот сектор за директна комуникација со 44% (26 испитаника), лице в лице 30% (17 испитаника), состаноци и електронска пошта со по 13% (по 8 испитаника). Дигитализацијата во приватниот сектор доведува до исчезнување на стариот конвенционален начин на фаќање белешки.

**Прашање бр.9** Колку се согласувате со следниов исказ: Надредениот ги зема предвид сугестиите на вработените.



*Графикон бр.8 Влијание и сугестии на вработените во организациите*

Испитаниците од јавниот сектор, според нивните одговори, може да се каже дека се директно вклучени во донесување на одлуки, за разлика од испитаниците од приватниот сектор кои имаат поделено мислење во врска со исказов.

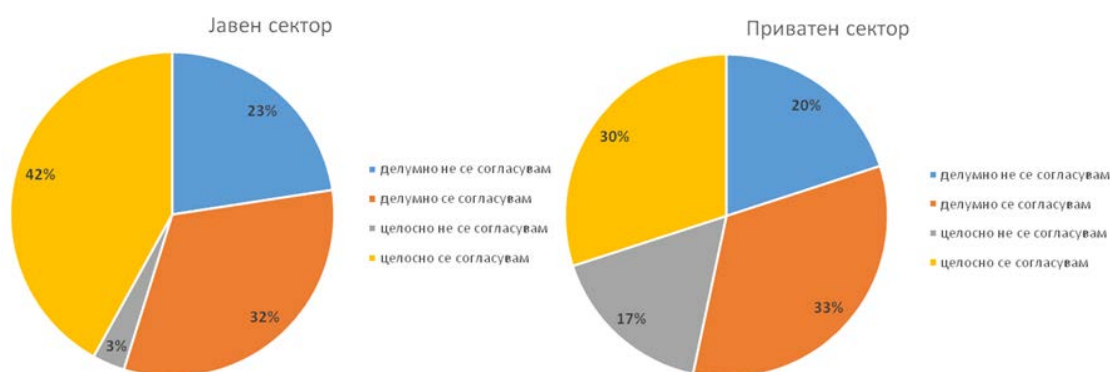
### **Прашање бр.10** Образложете го Вашиот одговор од прашање бр.9

Оваа прашање детално ја разработува проблематиката од претходното прашање и дава дообјаснување на горенаведените одговори. Најпрвин се образложени одговорите на испитаниците од јавниот сектор. Делумно не се согласуваат 10%, односно 7 испитаника кај кои организациите имаат јасно одредени правила по кои мора да се придржуваат и тука нема простор за земање на сугестии од вработените. Делумно се согласуваат 45% (27 испитаника) бидејќи сметаат дека нивните сугестии се сослушани, но поретко применети поради фактот дека целата одговорност е на надредените со што и одлуката зависи само од нив. Целосно се согласуваат исто така 45%, односно 27 испитаника бидејќи во нивните организации одлуките заедно ги донесуваат надредените со подредените и секој има еднаков глас во секоја задача. Кај овие 45% од испитаниците, односно во нивните организации владее тимската работа во кои секој вработен се третира како еднаков и неговото знаење се третира како добробит при исполнување на заедничките цели.

Испитаниците од приватниот сектор целосно не се согласуваат 10%, односно 6 испитаника со образложение дека нивните сугестии не се земаат предвид и често не доаѓаат до ушите на менаџерите од највисок ранг. 17%, односно 10 испитаника

делумно не се согласуваат бидејќи менаџерскиот тим ги занемарува вештините и знаењата на подредените. 43% (25 испитаника) делумно се согласуваат бидејќи работодавците од приватниот сектор не даваат комплетна слобода во одлучување на вработените и преземање на работите во свои раце, туку секогаш сакаат да се инволвирани во процесот, дури и кога не се запознаени со проблематиката од таа област. Целосно се согласуваат 30% (18 испитаника) бидејќи исто како и во јавниот сектор, одлуките се донесуваат заедно, се земаат предвид добрите решенија кои се изводливи во пракса, а за останатите неприфатени сугестии се дава разумно објаснување.

**Прашање бр.11** Колку се согласувате со следниов исказ: Надредениот ги зема предвид жалбите и поплаките на вработените.



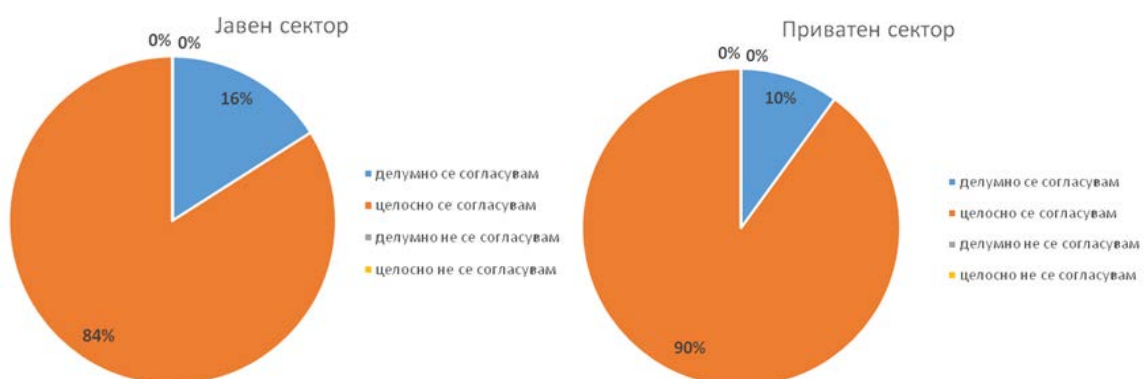
*Графикон бр.9 Реализација на потребите на вработените*

Од овој графикон се доаѓа до заклучок дека во јавниот сектор има поголемо разбирање кон вработените во однос на приватниот сектор. Од јавниот сектор целосно се согласуваат 42% (26 испитаника), делумно се согласуваат 32% (19 испитаника), делумно не се согласуваат 23% (14 испитаника) и целосно не се согласуваат 3% (2 испитаника). Од приватниот сектор целосно се согласуваат 30% (18 испитаника), делумно се согласуваат 33% (19 испитаника), делумно не се согласуваат 20% (12 испитаника) и целосно не се согласуваат 17% (10 испитаника). Подетално се разгледани подолу каде што е дадено и образложение од страна на испитаниците.

### Прашање бр.12 Образложете го Вашиот одговор од прашање бр.11

Според испитаниците, 3% (2 испитаника) од јавниот сектор и 17% (10 испитаника) од приватниот сектор целосно не се согласуваат со горенаведениот исказ. Главна причина за овој проблем е комплетната незаинтересираност на надредените. Делумно не се согласуваат 23% (14 испитаника) од јавниот сектор и 20% (12 испитаника) од приватниот сектор поради тоа што поплаките и жалбите се сослушани, но никој не се труди да превземе нешто во врска со нив. Делумно се согласуваат 32% (20 испитаника) од јавниот и 33% (19 испитаника) од приватниот сектор. Причината во јавниот сектор е затоа што има селективно сослушување на истите, додека приватниот сектор стои зад напишаното правило дека доколку отворено и искрено се разговара, можат да се постигнат заеднички резултати. 42% (26 испитаника) од јавниот и 30% (18 испитаника) од приватниот сектор целосно се согласуваат со исказот “Надредениот ги зема предвид жалбите и поплаките на вработените.” Нивните надредени се отворени за секаков вид проблем и се залагаат во подобрување на меѓусебните односи во организацијата.

**Прашање бр.13** Сметам дека отворената комуникација со подредените/надредените на работното место го зголемува задоволството кај вработените



Графикон бр.10 Влијание на комуникација врз задоволство на вработени

Испитаниците и од јавниот и од приватниот сектор се доста сложни во врска со ова проблематика, бидејќи и кај двете групи отворената комуникација со нивните претпоставени влијае на нивното задоволство од работата. Целосно се согласуваат 87% (104 испитаника) од вкупниот број на испитаници (120 испитаника), а делумно се согласуваат 13% (16 испитаника).

### Прашање бр.14 Образложете го Вашиот одговор на прашање бр.13

Делумно се согласуваат 16% (10 испитаника) од јавниот сектор и 10% (6 испитаника) од приватниот сектор со тоа што тие сметаат дека не е доволно само да се комуницира со претпоставените, туку треба да има и резултати од таа комуникација. Целосно се согласуваат 84% (51 испитаник) од јавниот сектор и 90% (53 испитаника) од приватниот сектор. Според одговорите на испитаниците од јавниот сектор, комуникацијата има големо влијание како на задоволството, така и на мотивацијата на вработените. Отворената комуникација нуди поголеми можности и е најважна база на секој успех. Исто така, отворената и директна комуникација придонесува во избегнување на недоразбирања. Приватниот сектор смета дека со отворена комуникација и пријатна атмосфера за работа ќе се зголеми и задоволството и мотивацијата на вработените, а ќе се намали непотребниот притисок. Со подобрување на комуникацијата, навремено може да се открие незадоволството на вработените.

### Прашање бр.15 Каков вид на комуникација Ве мотивира во работата?



Графикон бр.11 Вид на комуникација

Според графиконот може да се забележи дека по ова прашање се согласни и двата сектора, односно и двата сектора заземаат став дека комуникацијата со повратен одговор ја зголемува мотивацијата на вработените.

**Прашање бр.16** Сметам дека полот има влијание врз отвореноста на комуникацијата.



*Графикон бр.12 Отвореност на комуникација според пол*

71%, односно 43 испитаника од јавниот сектор целосно не се согласуваат со изјавата, 3% (2 испитаника) делумно не се согласуваат, 23% (14 испитаника) делумно се согласуваат и 3% (2 испитаника) целосно се согласуваат. Од приватниот сектор 60% (35 испитаника) целосно не се согласуваат, 10% (6 испитаника) делумно не се согласуваат, 23% (14 испитаника) делумно се согласуваат и 7% (4 испитаника) целосно се согласуваат.

**Прашање бр.17** Образложете го Вашиот одговор од прашање бр.16

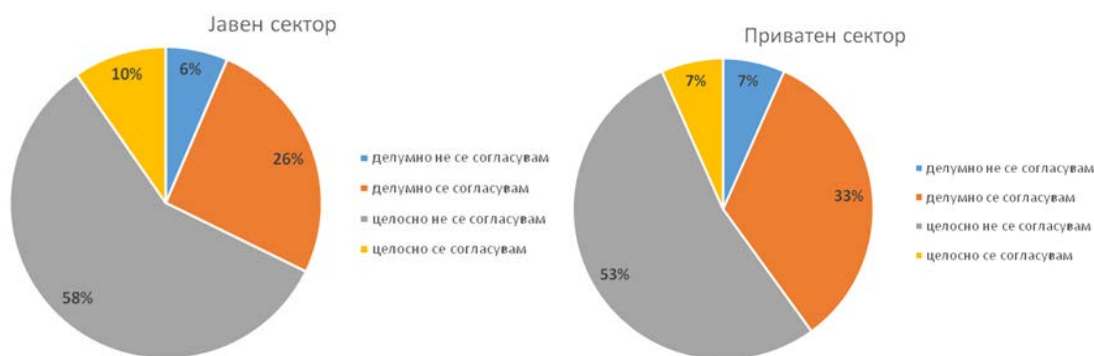


*Графикон бр.13 Отвореност на комуникација според пол*

По ова прашање процентите се дадени заедно со дообјаснување од јавен и приватен сектор, бидејќи претежно мислењата на испитаниците си соодветствуваат. Целосно се согласуваат 5%, односно 6 испитаника од кои ниеден нема дадено образложение за својот одговор. Делумно се согласуваат 23% (28 испитаника) кои

мислат дека во Република Македонија сèуште постојат предрасуди што се однесуваат на полот и поради тоа е отежната комуникацијата меѓу двата пола, како и тоа дека ставовите на машката популација се ценат повеќе. Делумно не се согласуваат 6%, односно 8 испитаника, а целосно не се согласуваат 66% (78 испитаника) кои мислат дека предрасудите се одамна веќе минато и моментално е ерата на родовата еднаквост. На отворена комуникација не влијае полот, туку самата личност и нејзиниот карактер.

**Прашање бр.18** Сметам дека националноста има влијание врз отвореноста на комуникацијата.



Графикон бр.14 Отвореност на комуникацијата според националноста

Националноста исто како и полот е деликатна тема во работното окружување. Според испитаниците од јавниот сектор, 58% (35 испитаника) целосно не се согласуваат, 6% (4 испитаника) делумно не се согласуваат, 26% (16 испитаника) делумно се согласуваат и целосно се согласуваат 10% (6 испитаника).

Од приватниот сектор 53% (31 испитаник) целосно не се согласуваат, 7% (4 испитаника) делумно не се согласуваат, 33% (20 испитаника) делумно се согласуваат и целосно се согласуваат 7% (4 испитаника). Во следното прашање ќе бидат и подетално образложени ставовите на испитаниците.



**Прашање бр.19** Образложете го Вашиот одговор од прашање бр.18



*Графикон бр.15 Отвореност на комуникацијата според националноста*

Како и за влијанието на полот, така и за влијанието на националноста врз отвореноста на комуникацијата добиени се приближно исти ставови, па затоа се разгледуваат заедно двата сектора. Целосно не се согласуваат со исказот 56% (66 испитаника) и 7% (8 испитаника) делумно не се согласуваат од испитаниците кои стојат зад ставот дека националноста нема влијание врз професионалните цели и дека карактерот и поставеноста на личноста се главни особини кои всушност влијаат врз отвореноста на комуникацијата во организациите.

Повеќето од испитаниците се изјасниле дека повеќе влијае политиката врз комуникацијата, отколку полот и националноста. Делумно се согласуваат 29% (36 испитаника), а целосно се согласуваат 8% (10 испитаника) кои сметаат дека кај нас сèуште се дискриминираат другите националности, додека други мислат дека националноста има влијание врз комуникацијата поради јазични бариери, односно недоволно познавање на официјалните јазици.

**Прашање бр.20** Ако го земете предвид начинот на кој комуницирате со Вашите надредени/подредени, колку сте задоволни од Вашата работа?



*Графикон бр.16 Процентуален приказ на задоволство на вработени*

Од јавниот сектор најголем процент, односно 65%, односно 40 испитаника се изјаснети дека се делумно задоволни од нивната работа, многу задоволни 26% (16 испитаника), 3% (2 испитаника) делумно незадоволни и 6% (4 испитаника) целосно незадоволни. Од приватниот сектор многу задоволни се 40%, односно 24 испитаника, 43% (25 испитаника) се делумно задоволни и 17% (10 испитаника) се делумно незадоволни.

**Прашање бр.21** Образложете го Вашиот одговор од прашање бр.20



*Графикон бр.17 Процентуален приказ на задоволство на вработени*

Според извршената анализа 33%, односно 40 испитаника од двата сектора се многу задоволни од својата работа. За дел од нив видот на комуникацијата игра важна улога врз нивното задоволство, додека за дел од групата, комуникацијата и не е толку важна како што се трудот и извршување на зададените задачи правилно и навремено, како и мотивацијата на самиот вработен во надградување на самиот себе. 54% од вкупните испитаници, односно 65 испитаника се делумно задоволни. За нив, првенствено треба да се подобри комуникацијата, но и како причина на незадоволство ги прикажуваат месечните примања и мотивацијата. Делумно незадоволни се 10% (12 испитаника) кои проблемот го гледаат во преокупираност со работни задачи и необрнување на внимание на одредени важни аспекти на комуникација. Целосно незадоволни се 3%, односно 4 испитаника, кои се од јавен сектор. Според нив линеарната еднонасочна комуникација, без можност за било каква промена претставува проблем во зголемување на задоволството на вработените. Поради слабата комуникација и неинформираноста, самите вработени не се идентификуваат со самата организација.

**Прашање бр.22** Со кој метод на комуникација организацијата ќе постигне подобри ефекти во работењето?



Графикон бр.18 Методи на комуникација

Според дадените одговори, 6% (7 испитаника) се за линеарна комуникација, односно точно зададени инструкции и задачи, 46% (55 испитаника) се за циркуларна комуникација, 20% (24 испитаника) за редовно одржување на состаноци каде што

секојдневно или неделно ќе бидат разгледувани и дискутирани проблематиките на организацијата, 7% (9 испитаника) се изјаснети за тим билдинг и 21% (25 испитаника) се немаат изјаснето на оваа прашање.

Во циркуларна комуникација спаѓаат и состаноците и тим билдинзи, така што на ова прашање може повеќе да одговара и овој графикон.



*Графикон бр.19 Методи на комуникација*

Тука доаѓаме до заклучок дека 72%, односно 88 испитаника се за циркуларна комуникација. Интересен е фактот што во прашање бр.15 сите испитаници имаат одговорено дека циркуларната комуникација, односно комуникација со повратен одговор ја зголемува мотивираноста на вработените, а тука дел од испитаниците, односно 6% (7 испитаника) се изјаснети дека линеарниот модел на комуникација е подобар за функционирање на една организација. Тука се доаѓа до контрадикторни одговори поради тоа што овие три работи, односно начинот на комуникација, мотивираноста на вработените и ефикасно функционирање на секоја една организација се тесно поврзани. Имено комуникацијата влијае на мотивираноста на вработените, а колку е поголема мотивацијата кај вработените, толку поефикасно се извршуваат работните задачи.

**Прашање бр.23** Кога би биле менаџер во организација, како би комуницирале со подредените?

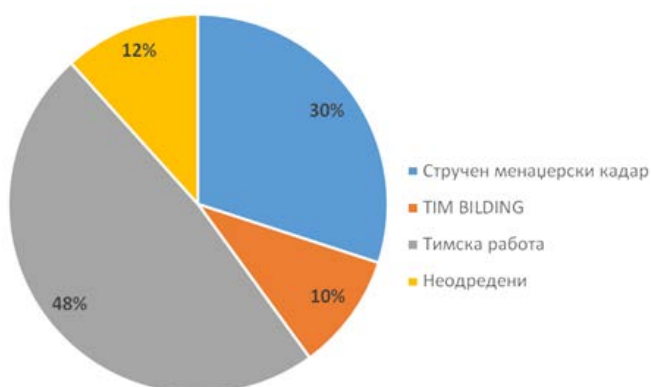


*Графикон бр.20 Методи на комуникација*

Како и во функција на подредени, така и како надредени најголемиот дел од испитаниците 73% (88 испитаника) се за циркуларна комуникација, односно доколку се земат предвид и состаноците под ова група, излегуваат 86% (104 испитаника). 12% (14 испитаника) немаат земено став во врска со прашањето, додека 2% (2 испитаника) се за линеарна комуникација.

Тука е интересен фактот да се спомене дека дел од испитаниците кои во улога на подреден се залагаат за тим билдинзи и тврдат дека имаат влијание врз ефективното работење на организацијата, додека во улога на надреден, тим билдингот не е споменат во ниту еден од одговорите на испитаниците.

**Прашање бр.24** Кој е Вашиот став, како може да се подобри комуникацијата во една организација?



*Графикон бр.21 Услови за подобрување на комуникација*

Во најголем број, 48% (58 испитаника), се испитаници кои сметаат дека тимската работа игра голема улога во подобрување на комуникацијата, односно извршување на секојдневни задачи заедно влијае врз ефикасноста на комуникацијата. 30%, односно 36 од анкетираниите испитаници заземаат став дека стручен менаџерски кадар може да ја подобри комуникацијата во организацијата, поради тоа што е адекватно обучен за таа проблематика. Најмал број од испитаници, односно 10% (12 испитаника) се за тим билдинзите, каде што на ваквите настани доаѓа до запознавање и зближување на вработените во опуштена атмосфера и 12% (14 испитаника) немаат заземено став.

### **5.3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИНТЕРВЈУА**

#### **5.3.1. НАОДИ ОД КВАЛИТАТИВНО ИСТРАЖУВАЊЕ**

Имајќи ја предвид процедурата на мостреење, како и малиот број на интервјуа, целта на оваа квалитативна анализа на податоците од интервјуата на 18 лица на менаџерски позиции беше да се дадат насоки за понатамошни подетални истражувања со тоа што ќе се привлече вниманието на истражувачите кон одредени индикатори кои би можеле да ги објаснат разликите во комуникацијата меѓу персоналот во јавниот и приватниот сектор во Република Македонија. Следејќи ги критериумите на селекција објаснети во методолошкото поглавје, беа избрени 18 лица за интервју, и последователно категоризирани во две групи во зависност од тоа дали станува збор за јавен или приватен сектор. Во продолжение е тематската анализа на поединечни случаи.

### 5.3.2. ТЕМАТСКА АНАЛИЗА НА ПОЕДИНЕЧНИ СЛУЧАИ

Ова квалитативно истражување има за цел да испита каква е комуникацијата помеѓу надредените и подредените во една организација од аспект на надредените во јавниот и приватниот сектор и која е причината за разлики во комуникацијата во различни организации.

Генерално, квалитативното истражување покажа дека постојат разлики во комуницирањето, според надредените, во јавниот и приватниот сектор, но оваа поделба не смее да се земе „здрво за готово“ затоа што има и други фактори кои влијаат на комуникацијата и оневозможуваат бинарна поделба и разликување на комуникацијата на линија приватен – јавен сектор. Со други зборови, линеарна комуникација, која најчесто се јавува во јавниот сектор, постои и во приватниот сектор, односно кружна комуникација, која најчесто се јавува во приватниот сектор, постои и во јавниот сектор. Оваа секција ги претставува наодите од вкрстената анализа поделени во шест теми кои беа откриени во текот на процесот на кодирање на интервјуата и кои се дополнителни фактори од кои зависи комуникацијата во една организација, имено – културолошки фактор, системот на награди и казнување, организациски социјални норми, профилот на менаџерот, (де)стимулирање на комуникацијата и системот на оценка на вработените.

Анализата покажа дека **културолошкиот фактор** е важен индикатор за разликите во комуникацијата, и следствено успешноста на организацијата. Додека сите лица кои беа интервјуирани се согласуваат дека комуникацијата има големо влијание, разликите во комуникацијата помеѓу различни организации рефлектираат култура на покажување и/или барање авторитет и бегање од одговорност.

Така, дел од интервјуираните – и од јавниот и од приватниот сектор, применуваат линеарна комуникација:

*„Секој има свое место во системот до кое треба да стигнат „наредби“ од горе, а кои наредби се поврзани со работата. Вработените не мора да се „замараат“ со носење одлуки, јас сум тука да ги донесам одлуките, нивна работа е само да го завршат тоа што им е кажано да го завршат. Знаете, сепак*

*на крајот на денот јас сум тој кој ќе биде одговорен.“  
(Интервју 7)*

Од друга страна пак, интервјуирано лице вработено во јавниот сектор смета дека токму ваквото тргање на страна на вработените целосно од процесот на носење одлуки е хендикеп за натамошен развој на организацијата и дополнително ја зајакнува културата на извршување одлуки само доколку стигне барање од највисоката инстанца:

*„Комуникацијата најчесто е линеарна и иако ќе ви звучи чудно, единствено таа функционира но доколку доаѓа од највисоката инстанца, во спротивно ни таа не би функционирала. И покрај моите амбиции за промена, сепак, на крајот на денот „наредбата“ од горе победува [...] Кога им оставаш простор и прашуваши за мислење те игнорираат или не те сметаат за сериозен, па ја зафрлаат задачата, а кога ќе им дадеш задача ја извршуваат. Очигледно голема улога игра и бегањето од одговорноста на вработените – ние како нација секогаш префрламе одговорност на тој над нас.“ (Интервју 4)*

Од трета страна пак, дел од интервјуираните вработени во приватниот сектор сметаат дека токму кружната комуникација е клучот за успех на една организација:

*„Јас за се што е поврзано со работата на моите вработени ги консултирам. Сите сугестии, жалби и поплаки кои ги имаат, отворено ги споделуваат со мене. За секоја сугестија, жалба и поплака одржуваме состанок на кој ги претставуваме пред остатокот од тимот, ги дискутираме и заеднички одлучуваме како ќе постапиме по нив. Вработените знаат дека самите тие се одговорни за нивниот успех или неуспех.“ (Интервју 12)*

Очигледно е дека постојат разлики во комуникацијата од аспект на надредените. Некои од нив се свесни за важноста од постоење на кружна комуникација и го применуваат тоа доследно. Други пак, и покрај обидите за воспоставување на кружна комуникација, сепак не успеваат да ја наметнат поради културата на работење која со години наназад е градена. Некои од нив се уште



поседуваат систем на мислење според кој комуникацијата треба да биде вертикална. И конечно, можно е да постои врска помеѓу индивидуалната склоност кон авторитарност и типот на комуникација од една страна, како и помеѓу спремноста за преземање одговорност и типот на комуникација од друга страна.

Анализата покажа дека, според интервјуираните менаџери, **системот на награди и казнување** игра важна улога во унапредување на комуникацијата, но и работата како таква, но сепак, постојат разлики кои се резултат на примена, односно непримена на овој систем, или пак користење на различни модели на систем на награди и казнување.

*„Комуникацијата која ние ја имаме воспоставено во нашата организација е многу ефективна само затоа што постои јасен систем на работа кој ги наградува најдобрите, најчесто финансиски. Немаме казнувања, во форма на намалување на плата или некој друг тип на казна, затоа што со самото тоа што не се најдобри и следствено не се наградени, вработените се казнети и тие го знаат тоа, свесни се за тоа. Колку поуспешно работат, толку поголема е наградата. Казна нема, но самото ненаградување се смета за казна, и затоа сите тие сакаат да бидат успешни во својата работа и да бидат наградени.“ (Интервју 17)*

Вработена пак во јавниот сектор вели дека во организацијата во која работи има воспоставен систем на награди и казни, но поради тоа што не се применува, комуникацијата не може да се подобри:

*„Во мојата организација изгледа како да нема процедури и правила за комуницирање. Иако има сепак не се применуваат и тоа е погубно, дури и попогубно отколку воопшто да ги нема. Еве ќе дадам еден пример, јас сум лице кое најчесто инсистира да се користи пишана електронска комуникација за да има пишан траг и одговорност. Дури и кога одржуваме состаноци или пак разговараме по телефон, секогаш после тоа пишувам маил со повикување на состанокот или телефонскиот разговор. Но, најчесто, како што забележувам комуникацијата на*

*вработените кон мене е телефонска или преку социјални медиуми, и се избегнува пишана комуникација – најчесто од страв. Дури и кога одржувам состанок и им потенцирам дека не смее да биде така, сепак продолжуваат по старата шема. Знаат дека никако нема да бидат казнети, или пак наградени ако работат според некои принципи кои до тогаш не ги применувале. Значи, порадо избираат да не ми одговорат на маил отколку да пишат било што. Тоа е зрело за некаква санкција, но таква, како што реков не постои, и затоа сме тука каде што сме.“ (Интервју 9)*

Други лица вработени во приватниот и јавниот сектор пак велат дека во нивните организации единствено системот на казни се применува и дека тоа ја подобрува работата, но, како што вели едно од лицата, тоа негативно влијае на мотивацијата на вработениот кој е казнет, наместо да му биде знак дека нешто не е во ред:

*„Во нашиот систем, има само казни, нема награди. Доколку некој изврши некоја задача, па дури и повеќе од она што е побарано од него, колку и да е тоа позитивно, истиот се казнува со намалување на плата затоа што не го испочитувал правилото на задолжително комуницирање на своите намери со претпоставениот. Да, свесен сум дека тоа може да го дестимулира вработениот, но тој мора да знае дека, колку и да мисли добро за нашата организација, сепак прво мора да ми каже која му е намерата, затоа што, на крајот, јас би бил виновен доколку се направи грешка.“ (Интервју 18)*

Како и за претходната тема, така и тука е забележлива разлика во комуникацијата гледано низ призмата на претпоставени во една организација. Независно дали станува збор за јавен или за приватен сектор, во оние организации во кои постои кружна комуникација функционира системот на награди и казни, или како што беше случајот со две организации, системот на награди, а во оние организации во кои постои линеарна комуникација се користи системот на казни, или пак постои систем на награди и казни кој не функционира.

Понатаму, анализата на интервјуата со претпоставените дава индикации дека „**организациски социјални норми**“ во организацијата се пропорционално поврзани со комуникацијата во една организација. Па така, во оние организации во кои едно вработено лице е опкружено со други вработени лица кои наклонуваат кон кружна комуникација, истото тоа лице ќе биде индиректно поттикнато да применува кружна комуникација. И обратно, во оние организации во кои едно вработено лице е опкружено со други вработени лица кои наклонуваат кон линеарна комуникација, истото тоа лице ќе биде индиректно поттикнато да применува линеарна комуникација.

Речиси сите од испитаните претпоставени кои работат во јавниот сектор го истакнаа тоа:

*Пред да станам раководно лице на оваа организација, и јас бев вработен тука на пониска позиција и затоа знам како размислуваат вработените. Еден просечен вработен тука вели – „Јас давав идеи како да се подобри работата, се трудев да им упаднам во очи на моите претпоставени, и се што добив е лична сатисфакција. Тоа е супер, но личната сатисфакција не ми го купува лебот утре. Моите колеги не се трудат толку, не даваат идеи, не се вклучуваат активно многу во работата, а на крајот на месецот пак земаме иста плата. Тогаш зошто јас да се трудам повеќе?“ (Интервју 1)*

Дотолку повеќе и дел од испитаните претпоставени кои работат во приватниот сектор:

*Јас се обидувам да им дадам „на значење“ на моите вработени [...] Еве на пример, кога доаѓаат наши клиенти за да разговараме за нешто за кое е потребна експертиза, јас го викам вработениот да дојде затоа што знам дека само тој може да ми помогне да донесеме правилна одлука. Но, ако состанокот е закажан за термин кој е по утврденото работно време, вработениот не прифаќа, вели не можам, морам да си одам дома. Исто, ако некој таков состанок почнал во рамките на работното време и продолжил да трае и по работното време, вработениот точно во моментот кога завршува работното*

*време, го напушта состанокот. Тоа работно време важи и за мене, и за него, но вели, сите други го прават истото, плус сите земаме иста плата.“ (Интервју 8)*

Од друга страна пак, дел од испитаните претпоставени кои работат во приватниот сектор истакнаа дека постои „невидлив натпревар меѓу неговите вработени“ без оглед на тоа што „утре“ нема да добијат поголем финансиски надомест. Според нив, искуството, вештините и стекнатото образование е она кое вработените го ценат повеќе од финансискиот надомест, затоа што, утре истото ќе може да го искористат за да добијат повисок финансиски надомест во нивната или некоја друга организација:

*„Кога јас ќе побарам помош од некој мој вработен за некој дополнителен проект кој имам на ум да го започнам или пак кога ќе го викнам со мене на состанок, независно дали е во или вон работно време, се гледа дека тоа вработено лице се чувствува гордо, издвоено од останатите и ставено на пиедестал. Ако е по работно време, гордоста е уште поголема затоа што утредента, останатите вработени ќе го прашуваат што работел со директорот. И тоа индиректно создава натпревар помеѓу нив кој е подобар во работата, и кој ќе има можност да работи директно со директорот по работно време.“ (Интервју 16)*

И тука е забележлива разлика во комуникацијата гледано низ призмата на претпоставени во една организација. Во сите организации во јавен сектор и во сите организации од приватен сектор во кои вработените наклонуваат кон линеарна комуникација, и покрај напорите на претпоставените активно да ги вклучат во комуникацијата, сепак воспоставените организациски социјални норми преовладуваат. Од друга страна пак, во сите организации од приватен сектор во кои вработените наклонуваат кон кружна комуникација, воспоставените организациски социјални норми повторно преовладуваат но во поинаква насока – во насока на подобрување на комуникацијата, а со тоа и ефективноста на работењето на самата организација.

Анализата на интервјуата на претпоставените во организации од јавен и приватен сектор исто така покажа дека **профилот на менаџерот** на организацијата има огромна улога. Доколку самиот менаџер е авторитативен и функционира со наредби и директиви кон вработените, комуникацијата ќе остане линеарна, и каков било обид од вработените да се вклучат ќе биде игнориран. Доколку пак самиот менаџер има партиципативен начин на размислување, тогаш комуникацијата ќе остане кружна, или, во најлош случај, ќе биде линеарна, но со многу голем простор за преминување во кружна комуникација, затоа што истата зависи и од самите вработени. Претпоставените во организации од јавен сектор, и претпоставените од организации од приватен сектор имплицитно го претставија нивниот менаџерски стил, а со тоа и типот на комуникацијата кој се одвива во нивната организација. Така, најголем дел од претпоставените во организации од јавен сектор, и дел од претпоставените од организации од приватен сектор преферираат и практикуваат линеарна комуникација:

*Кај нас се знае, секој има своја задача, мојата задача е да давам задачи и да носам одлуки, задачата на моите вработени е да го сработат она што јас директно или преку нивните претпоставени сум им дал да го сработат. Можам да ги повикам да образложат зашто некоја задача е завршена на овој или на оној начин, но не повеќе од тоа. А филозофирања и идеи како нешто можело да се заврши, како нешто може да се сработи, како нешто треба да се подобри вака или онака, опции, сугестии, тоа не ми треба, јас имам многу работа, тие исто така имаат многу работа, нека ја наведнат главата и нека го сработат тоа што им е работа. Има кој да мисли за идеи и опции и сугестии.“ (Интервју 11)*

Еден пак од претпоставените вработен во јавен сектор индицираше дека преферира кружна комуникација, но сепак, според него, останува да се практикува линеарната комуникација поради други фактори, кои „не зависеле од него“:

*„Јас сум отворен човек кој сака да слушне нешто ново, некоја идеја од лице кое гледа на работите од поинаков агол за да може крајниот резултат да биде подобар отколку ако сам јас го смислам. Сум вложил многу труд и енергија за да добијам*

*фидбек од најголем дел од вработените и сум забележал дека колку и јас да се трудам, на крајот на денот, сепак она што сум го намислил морам сам да го завршам. Дел од вработените се плашат, дел од нив не сакаат да се вклучуваат повеќе од она што мора за иста плата, и тоа е тоа. Јас не престанав да се обидувам да ги вклучувам, иако знам дека најчесто на мене работата си останува, затоа што еднаш во десет пати успевам и верувам дека успешните обиди ќе се зголемуваат.“*  
(Интервју 13)

Дел од испитаните претпоставени кои работат во приватниот сектор пак експлицитно напоменаа дека преферираат кружна комуникација и дека индиректно ги „форсираат“ нивните вработени да практикуваат кружна комуникација во што е можно поголема мера:

*Јас сакам и инсистирам на двонасочна комуникација. Јас не работам со растенија туку со луѓе, кои, како и јас, сакаат се најдобро за себе. Што повеќе моите вработени се вклучуваат во работата и придонесуваат, толку повеќе се развиваат самите себе си, и толку повеќе придонесуваат кон нашата организација. Тоа пак утре ќе значи и повисока плата. Едноставно е, сите имаме и финансиски и нефинансиски профит од двонасочна комуникација затоа што ниту една идеја не останува некажана. Знаете, предноста на двонасочната комуникација е тоа што создава атмосфера на доверба меѓу мене како претпоставен од една страна, и моите вработени од друга страна. Не може да има доверба, личен развој, раст на организацијата ако јас како директор само им кажувам на моите вработени што да работат, зашто утре, ако не добивам фидбек од нивна страна, а некоја работа е завршена поинаку одошто јас сум очекувал, резултатите нема да бидат постигнати, сите ќе бидеме нервозни и нема да постигнеме ништо. (Интервју 14)*

Како и за сите претходни теми, така и за оваа тема е забележлива разлика во комуникацијата зависно од менаџерскиот стил на комуницирање. Исто како и

претходно, независно дали станува збор за јавен или за приватен сектор, оние организации кои ги управува лице кое има авторитарен стил на комуницирање, ќе функционира линеарна комуникација. Оние организации пак, кои ги управува лице кое има демократски стил на комуницирање, ќе функционира кружна комуникација. Дотолку повеќе, има и организации во кои потенцијалот на кружната комуникација не е искористен иако стилот на комуникација на менаџерот е демократски, но, како што беше објаснето и претходно, постојат и други фактори кои влијаат на комуникацијата.

Анализата на интервјуата со претпоставени во организации од јавен и приватен сектор покажа дека влијание врз комуникацијата во една организација имаат и „комуникациските стимулатори“. Во оние организации во кои се стимулира комуникацијата преку учество на вработените на тренинзи, обуки, семинари, конференции, претставувања на својата организација кон поширока публика, се практикува кружна комуникација. Во оние организации пак, во кои вработените ретко или воопшто не учествуваат во никакви активности кои не ги вклучуваат нивните секојдневни работни задачи и се ставени „во сенка“ на претпоставените, се практикува линеарна комуникација. Речиси сите испитаници кои се претпоставени во организации во приватен сектор ја стимулираат комуникацијата со своите вработени на овој начин, додека дел од испитаниците кои се претпоставени во организации во јавен сектор, ја стимулираат комуникацијата преку вакви активности. Зависно од тоа дали ја стимулираат или дестимулираат комуникацијата со вработените, целокупната комуникација е кружна, односно линеарна.

Така, еден од претпоставените во организација од приватен сектор, рече дека комуникацијата во својата организација ја стимулира преку давањето можност неговите вработени да се стават во улога на обучувачи, на кои обуки и самиот претпоставен е учесник:

*„Во мојата организација јас сум претпоставен но тоа не значи дека јас сум паметниот, и сите други треба да ги следат моите насоки. Јас цел живот учам, како од експерти и професионалци, од приватни курсеви и семинари, така и од моите вработени. Затоа ми е важно да има двонасочна комуникација. Една од работите кои ги правам, а со цел уште повеќе да ја поттикнам двонасочната комуникација со моите вработени, како и*

*комуникацијата меѓу нив, а и учењето кај сите нас се тренинг сесии од вработените. Така на пример, ако некој вработен има специјалност во одредена област или пак најдобро од сите знае да работи конкретна активност, закажуваме целодневен или неколкучасовен тренинг на таа тема, на кој тренинг вработениот има целосна слобода да го дизајнира „својот курс“, а сите останати, другите вработени и јас сме учесници на тој курс. Или пак, секогаш кога некој вработен оди на семинар, откако ќе се врати, одржуваме неколкучасовен настан за пренесување на знаење, на кој и јас сум „ученикот“.*

*(Интервју 3)*

Од друга страна, едно од интервјуираните лица кое е претпоставено во организација од јавен сектор рече дека избегнува да им овозможува обуки на своите вработени затоа што, според него, обуките им одземале од времето кое вработените би го посветиле на „вистинската работа, онаа за која се платени“:

*„Цело време има обуки за различни аспекти од предметот на нашата работа. Меѓутоа, тоа е повторување на она што ние во пракса го спроведуваме. Вработените не би научиле ништо ново. Затоа сметам дека обуки какви што се нудат тука се само губење на време на вработените. Наместо да се посветат на вистинската работа, онаа за која се платени, тие би седеле со часови на некоја обука на тема која веќе ја знаат, а работата ќе им остане. Тоа изгубено време за работа, тешко се надокнадува и работите се завршуваат со доцнење.“*

*(Интервју 2)*

Еден од претпоставените во организација од јавен сектор пак, истакна дека стимулира кружна комуникација со поттикнување на своите вработени да учествуваат на јавни настани и да имаат јавно обраќање како претставници на неговата организација:

*„Јас ја управувам оваа организација како што велите, но тоа не значи дека јас сум единствениот или дека јас ја поседувам целата експертиза што излегува од тука. Напротив, нашето*



*поле на делување е прилично широко. Многу често добивам покани да учествувам на јавни настани и да дадам мое обраќање на актуелна тема што е поврзана со моето поле на работа. Еднакво често јас ја прифаќам понудата, но предложувам вработено лице од конкретниот ресор да биде лицето на организацијата кое ќе даде обраќање на јавниот настан. Причината за тоа не е дека јас бегам од јавни настани, едноставно ние сме навикнати челниците да имаат обраќање бидејќи се „капа“ на организацијата. Јас не сакам да ставам сенка на моите вработени, напротив, сакам и тие да се истакнат по она што најдобро го прават. Тоа навистина им значи затоа што покажува дека им верувам и дека ми значи и нивниот успех.“ (Интервју 10)*

Еден од испитаниците кој е претпоставен во организација од јавен сектор пак, даде поинаква перспектива – според него во организацијата со која управува има различна експертиза и знаење, но според него тој како претпоставен сноси јавна одговорност и затоа треба да ги претставува во јавност ставовите на организацијата, притоа не сметајќи дека вработените кои ја поседуваат конкретната експертиза треба да учествуваат на јавни настани:

*„Ние покриваме неколку области кои се од особена важност за работата и имаме многу вработени. Е сега, бидејќи станува збор за важни теми, темите се актуелни за јавноста и не повикуваат на јавни настани. Кога сум во можност, со задоволство прифаќам, иако динамиката на работата едвај ми го дозволува тоа. [...] Кога не можам, одбивам, а мој вработен присуствува на настанот во публика [...] Не е важно кој ќе го каже тоа што сме го сработеле јавно, важно е да се каже на јавноста, да се сподели информацијата на прецизен начин, затоа не мислам дека е греда ако одбијам. А на вработените, тоа не им менува ништо, напротив ги поштедува од стрес. Знаете, на јавни настани се поставуваат и прашања од публика кои не секогаш можете да ги предвидите. Јас како лицето на институцијата можам да дадам одговор кој е на линија на*

*нашите политики, но не сум сигурен дека секој вработен би можел да се снајде и да даде барем задоволителен одговор.“*  
(Интервју 15)

Исказите на оваа тема упатуваат на големи разлики во комуникацијата во зависност од тоа дали и во која мера претпоставените преземаат мерки за стимулирање на комуникацијата со своите вработени. Исто како и претходно, независно дали станува збор за јавен или за приватен сектор, во оние организации во кои комуникацијата со вработените е стимулирана, функционира кружна комуникација. Во оние организации пак, во кои комуникацијата со вработените не е стимулирана, или пак е дестимулирана, функционира линеарна комуникација.

Конечно, анализата на интервјуата со претпоставени во организации од јавен и приватен сектор покажа дека врз комуникацијата влијае и **„системот на оценка на вработените“**. Така, во оние организации во кои „оценката на работата на вработените“ се базира на нивниот перформанс за одреден изминат период на работа, се практикува кружна комуникација. Во оние организации пак, во кои оценката на работата на вработените не се базира на сработеното, се практикува линеарна комуникација.

Најголем дел од испитаниците кои се претпоставени во организации во приватен сектор ја оценуваат работата на вработени на овој начин, додека речиси сите испитаници кои се претпоставени во организации во јавен сектор, не ја оценуваат работата на своите вработени врз основа на нивниот перформанс. Следствено, во зависност од тоа на кој начин се оценува работата на вработените во една организација, целокупната комуникација е кружна, односно линеарна.

Еден од испитаниците во организација од приватен сектор појасни дека токму фактот што оценката на работата на вработените во неговата организација се базира на резултатите кои ќе ги остварат вработените, самата работа „бара двонасочна комуникација и поголема вклученост на вработените:

*„Ние имаме многу ефективна комуникација и тоа е така затоа што моите вработени знаат дека колку добро ќе ја сработат работата зависи од тоа колку активно ќе се вклучат во комуникација со мене и со други вработени. Тоа практично значи бреинстормирање за она што треба да го направат со одреден*

*тим, собирање на идеи, дебатирање на идеите, избор на една идеја со аргумент, и тоа создава атмосфера во која, преку ефикасна и ефективна комуникација е најдено најдобро решение за една конкретна активност. И сите вработени вложуваат многу труд на ваков начин да ја сработат својата работа затоа што знаат дека на крајот на денот оценката за нивната работа ќе зависи од нивните резултати и нивниот перформанс. Резултатите се пропорционални со обемот на комуникација. Ако немаат добар перформанс, не мора никој да им каже, видливо е на различни начини. Но, и тогаш знаат дека не треба да се демотивираат туку да учат од најдобрите колеги. Ова се одразува позитивно и на нивниот личен развој, но и на целокупниот развој на нашата организација. Ние често велеме дека „секој може да си дозволи да ја наведе главата, да даде се од себе и да ја сработи работата во одреден период, не мора и не може сите да купат ламбурџини задутре.“*

*(Интервју 16)*

Од друга страна пак, лице кое исто така е претпоставено во организација од приватен сектор рече дека секој вработен си има свој „листинг“ на работни обврски кои е должен да ги извршува во рамки на своето работно време и дека нема потреба од консултации со колегите за нешто што, како што вели „и други пред него самостојно го правеле“ (Интервју 6) дури и кога треба да работи на нови работни задачи. На иста линија се и испитаниците кои се претпоставени во организацији од јавен сектор.

*„Имаме тестирања кои се составени од повеќе различни параметри вклучително и комуникациски, но знаете, тоа најчесто е проформа. Вработените пак ќе си ја земаат платата која им е наведена во решението и тоа е тоа. Дали повеќе ќе комуницираат или не, таа не се менува. Ако споделуваат повеќе идеи, ако се советуваат со колегите и со мене за завршување на обврските, обврските подобро ќе бидат завршени, што значи подобра ќе биде и комуникацијата, и крајниот исход, и исполнувањето на целите на институцијата. Но, многу ретко*

*кој тоа го прави. Сепак, како што реков, тука веќе личната сатисфакција не игра некоја улога, тоа што „легнува на сметка на 10-тиот ден од месецот е клучно“. (Интервју 5)*

Овие три искази, кои го рефлектираат расположението на испитаните претпоставени во организации од јавен и приватен сектор јасно ја повлекуваат линијата и ги изнесуваат на виделина разлики во комуникацијата во зависност од системот на оценка на вработените. Исто како и претходно, независно дали станува збор за јавен или за приватен сектор, во оние организации во кои во оценката на работата на вработените комуникацијата игра важна улога, функционира кружна комуникација. Во оние организации пак, во кои во оценката на работата на вработените, комуникацијата е само формален критериум, функционира линеарна комуникација.

Може да се оцени дека перцепциите на претпоставени лица во организации од јавен и приватен сектор се од круцијално значење за разликите во комуникацијата во различни организации. Анализата на интервјуата покажа дека постои јасна дистинкција помеѓу кружната и линеарната комуникација, чие пак практикување зависи од повеќе помошни фактори. Сепак, со оглед на тоа дека станува збор за интервјуа со мал примерок на испитаници, наодите треба да се искористат за понатамошни истражувања.

## 6. ОГРАНИЧУВАЊА

Со дополнување на наодите од квантитативната анализа со индикации добиени преку квалитативната анализа, ова истражување прави чекор напред во поврзувањето на квантитативните и квалитативните анализи со кое спојување се придонесува кон академската литература. Меѓутоа, и ова истражување има свои ограничувања.

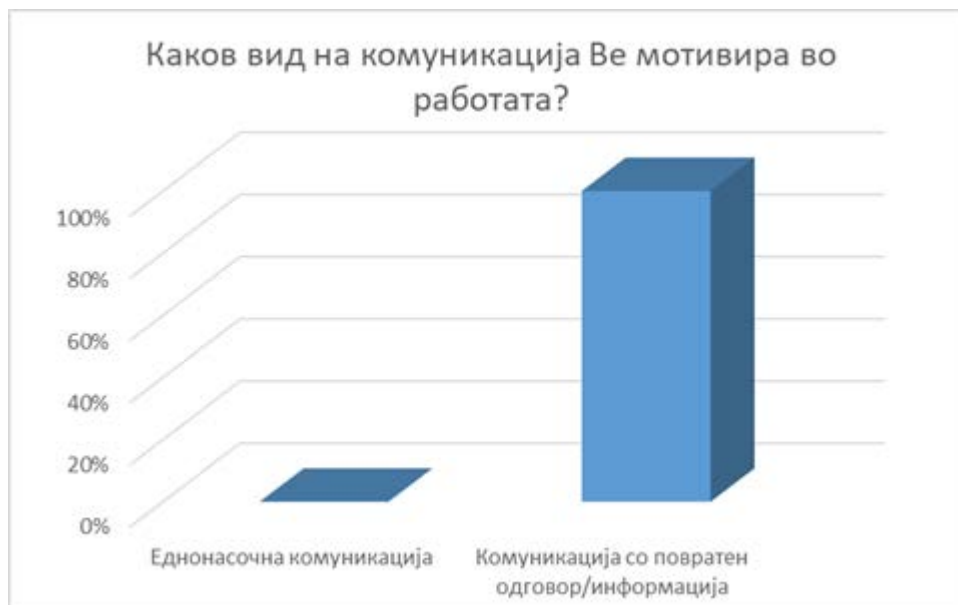
Во однос на квантитативната анализа, бидејќи големината на примерокот е релативно мала, постои веројатност за промени во резултатот доколку се зголеми големината на истиот. Дотолку повеќе, зголемување на бројот на организации ќе овозможи покомплексен методолошки дизајн со кој би била извршена подобра анализа на податоците.

Во однос на квалитативната анализа, податоците може да се согледаат од следните два аспекта. Постои веројатност дека не сите релевантни информации од лицата кои се интервјуирани може да се добијат само со еден прашалник. Поврзано со тоа, можно е да има повеќе значајни информации кои со продлабочено истражување може да се добијат покрај наодите кои се претставени во ова истражување. Покрај тоа, со оглед на тоа дека станува збор за една широка тема, и ограничен број на интервјуирани лица, постои голема веројатност дека не сите перцепции кои постојат се исцрпени со интервјуата кои се направени, но тоа остава простор за натамошни истражувања во оваа област.

## 7. ДИСКУСИЈА

Наодите од квантитативното истражување ја потврдуваат **Хипотезата 1**: *Вработените во организации во кои се практикува циркуларна (кружна) комуникација се позадоволни, а со тоа и поефективни во работата, од вработените во организации во кои се практикува линеарна комуникација.*

Анализата покажа дека генерално, видот на комуникацијата игра важна улога врз задоволство од работата, иако свое влијание имаат и месечните примања и мотивацијата. На прашањето бр.15 од анкетата кое гласи “Каков вид на комуникација Ве мотивира во работата?”, сите испитаници (120 испитаника) од двата сектора сметаат дека циркуларната комуникација, односно комуникација со повратен одговор има поголемо влијание врз мотивираноста во работата.



Графикон бр.22 Резултати добиени од анкетен лист

Според анкетираниите, еднонасочна, линеарна комуникација е проблематична и не доведува во зголемување на нивното задоволството, затоа што така, не чувствуваат дека се дел од организацијата.



*Графикон бр.23 Резултати добиени од анкетен лист*

На прашањето бр.13 “Сметам дека отворената комуникација со подредените/надредените на работното место го зголемува задоволството кај вработените”, дури 84% (51 испитаник) од анкетираниите кои се дел од организации од јавен сектор и 90% (53 испитаника) од анкетираниите кои се вработени во организации од приватен сектор истакнале дека циркуларната комуникација на работното место го зголемува нивното задоволство, односно вработените кои имаат придонес во процесите и одлучувањата и сметаат дека се еднакви членови на тимот се позадоволни со своето работно место и се посреќни на работа, што ги поддржува резултатите пронајдени во студиите направени во други ситуации. (Bolman & Deal, 1997; Froman, 2010; Saari & Judge, 2004; Proctor, 2014)

Квантитативното и квалитативното истражување исто така ја потврдија и **Хипотезата 2:** *Надредени и подредени во организација во која има циркуларна комуникација имаат слични ставови и мислења во однос на работата, за разлика од надредените и подредените во организација во која има линеарна комуникација.*

Иако ставовите на подредени во организации од јавен и организации од приватен сектор не се разликуваат во голема мера во однос на тоа каква треба да е комуникацијата во една организација, дополнително се изјаснија дека циркуларната комуникација нуди поголеми можности, претставува најважна база на успех за една

организација и придонесува во избегнување на недоразбирања (според одговорите на прашањата бр.10, 12, и 14 од Анкетниот прашалник). Квалитативното истражување ги дополни наодите од квантитативното истражување покажувајќи дека најголем дел од претпоставени во организации од приватен сектор, каде и практично најмногу се практикува кружна комуникација, повеќе се отворени за суштинска размена на идеи и активно вклучување на своите вработени во комуникацијата, што е и став на вработените.

*Ние имаме многу ефективна комуникација и тоа е така затоа што моите вработени знаат дека колку добро ќе ја сработат работата зависи од тоа колку активно ќе се вклучат во комуникација со мене и со други вработени. Тоа практично значи бреинстормирање за она што треба да го направат со одреден тим, собирање на идеи, дебатирање на идеите, избор на една идеја со аргумент, и тоа создава атмосфера во која, преку ефикасна и ефективна комуникација е најдено најдобро решение за една конкретна активност. (Интервју бр.16)*

Од друга страна, иако вработените во организации од јавен сектор, каде и во најголема мера се практикува линеарна комуникација посакуваат истата да е циркуларна, претпоставените во овие организации најчесто не ја гледаат важноста од активно вклучување на своите вработени во комуникацијата, како што е и наведено во слична студија. (Smidts, Pruyn, & Riel, 2001)

Квалитативното истражување исто така ја потврди и **Хипотезата 3: Во Република Македонија повеќе се применува линеарна комуникација отколку циркуларна.**



Графикон бр.24 Резултати добиени од интервјуа



Анализата на интервјуата во рамки на секоја една тема, покажа дека речиси сите организации од јавен сектор и дел од организациите од приватен сектор имаат воспоставено линеарна комуникација, односно 89% (9 испитаника) од јавен сектор и 33% (3 испитаника) од приватен сектор се изјаснија дека во нивните организации применуваат линеарен тип на комуникација.

Квалитативното истражување ја потврди **Хипотезата 4**: *Приватни организации практикуваат повеќе циркуларна комуникација, додека државните организации се насочени кон линеарна комуникација.*

Слично како и кај Хипотезата 3, така и кај оваа хипотеза, анализата на интервјуа со лица кои управуваат со организациите покажа дека, според нивните ставови, во најголем дел од организациите од приватен сектор е воспоставена кружна комуникација, иако има и неколку организации од приватен сектор во кои се практикува линеарна комуникација. Од друга страна, во најголем дел од организациите од јавен сектор е воспоставена линеарна комуникација, иако има и неколку организации од јавен сектор во кои се практикува циркуларна комуникација.

## 8. ЗАКЛУЧОК

Истражувањето покажа дека ефикасна организациска комуникација влијае врз задоволството на вработените и нивната мотивираност. Секоја организација треба да се стреми кон исполнување на своите цели со сè поголем успех. Една од целите на сите организации, без разлика дали се јавни или приватни, треба да биде секојдневно подобрување на организациската комуникацијата. Воочување на проблемот “*неефективна организациска комуникација*” е добар почеток за подобрување на истата. Постојат повеќе начини за подобрување на меѓусебните односи и зголемување на задоволството на вработените преку комуникацијата. Пред сè секоја организација мора да се фокусира на вработените и нивните потреби. Фокусирање на заеднички цели и тимската работа претставуваат важен аспект за воспоставување на ефективна и ефикасна комуникација, а со тоа и соработка меѓу вработените како клучен фактор за успешно работење. Состаноците се исто така добри за воспоставување на комуникација со вработените. Тим Билдингот е важен фактор во било која околина, а неговиот фокус и специјалност е да го извади на виделина најдоброто од тимот како би се осигурало саморазвивање, позитивна комуникација, мотивација, лидерски вештини и способноста да се работи блиску како тим за да се реши одреден проблем.

Комуникацијата е важен фактор кој влијае врз личниот развој на луѓето и развојот на самата организација. Дотолку повеќе, самиот облик на комуникација во секоја една организација е од круцијално значење за разбирање на задоволството и мотивираноста на вработените во таа организација, како и успехот во остварувањето на самата организација. Во Република Македонија, различните организации од јавен и приватен сектор користат различни модели на комуникација, што пак влијае на нивното деловно работење.

Водено од недостаток на сèопфатна проценка на комуникацијата во организации од јавен и приватен сектор во Република Македонија, ова истражување се обиде да открие каква е комуникацијата во организации од јавен и приватен сектор, како од аспект на претпоставени, така и од аспект на подредените, и кои се причините за разлики во комуникацијата во различни организации. Со цел да се обезбеди анализа која е доволно широка, но и длабинска, односно без да се игнорира важноста за генерализација и длабочина, ова истражување беше спроведено преку секвенца од квантитативни и квалитативни методи.

Со цел да се разбере комуникацијата помеѓу лица во една организација, се истражуваше каква е комуникацијата во секојдневните индивидуални интеракции помеѓу лица во организации од јавен сектор во споредба со лица во организации од приватен сектор. Квантитативното истражување ги испитуваше тие разлики и се забележа дека во најголема мера исказите на лица вработени во организации од јавен сектор, се преклопуваат со исказите на лицата вработени во приватен сектор. Со други зборови, многу е поважно во која организација работи едно лице, отколку дали организацијата е од јавен или приватен сектор.

Разликите во комуникацијата не се вклопуваа целосно во рамката јавен сектор наспроти приватен сектор, поради што, по квантитативното истражување спроведено е квалитативно истражување за проценка на причините поради кои постојат разлики во комуникацијата во различни организации, независно од тоа дали станува збор за организација од јавен или приватен сектор. Тематската анализа на поединечни случаи посочи дополнителни елементи за кои е потребно да се направат дополнителни истражувања.

Културолошкиот фактор е важен индикатор за разликите во комуникацијата, и рефлектира култура на покажување и/или барање авторитет и бегање од одговорност што излегува на виделина и врши влијание врз комуникацијата. Системот на награди и казнување е втор идентификуван индикатор кој врши влијание врз комуникацијата правејќи разлики кои се резултат на примена, односно непримена на овој систем, или пак користење на различни модели на систем на награди и казнување. Понатаму, организациски социјални норми се пропорционално поврзани со комуникацијата во една организација – во оние организации во кои едно вработено лице е опкружено со други вработени лица кои наклинуваат кон кружна комуникација, истото тоа лице ќе биде индиректно поттикнато да применува кружна комуникација и спротивно, во оние организации во кои едно вработено лице е опкружено со други вработени лица кои наклинуваат кон линеарна комуникација, истото тоа лице ќе биде индиректно поттикнато да применува линеарна комуникација.

Профилот на менаџерот е четврт индикатор кој има огромна улога, односно дали самиот менаџер е авторитативен и функционира со наредби и директиви кон вработените, или пак има партиципативен начин на размислување, што се рефлектира на комуникацијата. Комуникациските стимулатори кои претпоставените ги користат се еднакво важни – дали вработените се вклучени во комуникација околу активности

кои не се нивни секојдневните задачи со претпоставените и дополнително се стимулирани од истите, или пак ретко или воопшто не учествуваат во комуникација за активности кои не ги вклучуваат нивните секојдневни работни задачи и се ставени „во сенка“ на претпоставените. Конечно улогата на комуникацијата во системот на оценка на вработените е последниот идентификуван индикатор кој го одредува правецот на комуникацијата во рамки на една организација.

Независно од ограничувањата, сепак, ова истражување прави чекор напред во развојот на сèопфатен концепт на комуникацијата во организации во Република Македонија. Наодите до кои дојде истражувањето покренуваат бројни прашања, кои може да бидат предмет на истражување на идни студии. Квантитативното истражување, поради малиот примерок, не истражуваше дали постојат разлики во комуникацијата врз основа на демографските карактеристики на испитаниците. Би било интересно, доколку некоја идна студија истражи дали демографските карактеристики имаат влијание врз комуникацијата и дали може да се најде некаков шаблон. Исто така и финансискиот надомест на едно лице е важен фактор кој можеби ќе помогне во објаснување на разликите во комуникацијата.

Тематската анализа на индивидуални случаи даде дополнителна текстура на квантитативното истражувања упатувајќи на 6 можни фактори кои може да бидат причина за разлики во комуникациите. Идните квантитативни истражувања може да обрнат внимание и на овие шест фактори и да истражат во која мера истите ја обликуваат комуникацијата. Дополнително, истражувањата во иднина може да истражат дали влијание врз комуникацијата има и големината на организација, а исто така да ги истражат суптилностите и можните разлики меѓу организации од јавен сектор од една страна, и меѓу организации од приватен сектор од друга страна.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ангеловска-Галеска, Н., (2011), „Планирање на научно истражување“, Филозофски Факултет, „за интерна употреба“
2. Anchor, S., (2010), *The Happiness Advantage*. New York, NY: Crown Business
3. Bennett, M. J., (1993), *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised)*, In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, Intercultural Press.
4. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M., (2017), *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenikaradnim mjestom*, Sveučilište u Zadru, Zadar
5. Bolman, L. G., Deal, T. E., (1997), *Reframing Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
6. Brannen, J., (2006), *NCRM Methods Review Papers, NCRM/005. Mixed Methods Research: A Discussion Paper*
7. Влашчева, М., (2011), Магистерски труд: *Ефективна организациска комуникација – императив за создавање повисоки деловни резултати во современите бизнис трендови*. Универзитет Гоце Делчев – Штип, Економски Факултет
8. Clarke, B., Clarke, V., (2006), *Using Thematic Analysis in Psychology*, *Qualitative Research in Psychology* 3
9. Clutterbuck, D., Hirst, S., (2002), *Talking Business: Making Communication Work*, Oxford
10. *Defining mass communication*, Преземено на 19.09.2018 год.  
<https://courses.lumenlearning.com/suny-introductiontocommunication/chapter/defining-mass-communication/>
11. DiSalvo, V., Dunning, J., Homan, R., (1982), *A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position*, *Journal of business communication*
12. Ѓуровска, М., (2015), *Социологија на трудот*, Скопје: Филозофски Факултет
13. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., (2011), *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*, Washington, DC, APA.

14. Froman, L., (2010), *Positive psychology in the workplace*, Journal of Adult Development, Vol. 17, Iss. 2
15. Harris, O. J., Hartman, S. J., (2002), *Organizational Behavior*, New York
16. Heath R. L., Jennings B., (2000), *Human Communication Theory and Research. 2nd ed.* Mawah, New Jersey, Erlbaum
17. Heathfield, S. M., (2018), *Training Employees for Motivation, Success and Retention*, Преземено на 10.10.2018 год.  
<https://www.thebalancecareers.com/employee-training-4161676>
18. Holt, M., *Effective communication methods in an organization*, Преземено на 06.03.2017 год. <https://smallbusiness.chron.com/effective-communication-methods-organization-2.html>
19. Ilić, B., (2005), *Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije*, Kragujevac, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu
20. *Importance of employee training*, Преземено на 16.11.2018 год.  
<https://www.businessstopia.net/human-resource/importance-employee-training>
21. Jones, G. R., George, J. M., (2009), *Современ менаџмент. Скопје: Глобал комуникации. Проект на Влада на РМ – Превод на 1000 наслови.*
22. Jones, G. R., George, J. M., (2008, Fifth Edition), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson Education Ltd, New Jersey
23. Juneja, P., *Components of communication process*, Преземено на 06.03.2017 год.  
<https://www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm>
24. Juneja, P., *Communication barriers – reasons for communication breakdown*, Преземено на 06.03.2017 год.  
[https://www.managementstudyguide.com/communication\\_barriers.htm](https://www.managementstudyguide.com/communication_barriers.htm)
25. Juneja, P., *Oral communication – Meaning, advantages and Limitations*, Преземено на 06.03.2017 год.  
<https://www.managementstudyguide.com/oral-communication.htm>

26. Juneja, P., Schramm's model of communication, Преземено на 17.11.2018 год.  
<https://www.managementstudyguide.com/schramm-model-of-communication.htm>
27. Juneja, P., *What is business communication*, Преземено на 06.03.2017 год.  
[https://www.managementstudyguide.com/business\\_communication.htm](https://www.managementstudyguide.com/business_communication.htm)
28. Juneja, P., *Written communication – Meaning, Advantages and disadvantages*, Преземено на 06.03.2017 год. <https://www.managementstudyguide.com/written-communication.htm>
29. Kelle, U., (2006), *Combining Qualitative and Quantitative Methods in Research Practice: Purposes and Advantages*, *Journale Qualitative Research in Psychology*
30. Klun, N., (2008), *Povezanost komunikacijein zadovoljstva zaposlenih v zdravstvenem domu Šmarje pri Jelšah*, Maribor
31. Knapp, M. L., Hall, J. A., (2010), *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jasterbarsko
32. Maronić, L. M., Glavaš, J., (2008), *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Osijek
33. Marot, D., (2005), *Uljudnost u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji*, Fluminensia
34. Maslow, A., (1954), *Motivation and personality*, Harper & Brothers, New York
35. Morris, D., (2002), *Peopewatching – Guide to the body language*, Vintage Books, London
36. Nešković, S., (2015), *Poslovne komunikacije*, Novi Sad
37. Northwestern University, *Forum for people performance management and measurement. Linking organizational characteristics to employee attitude and behavior.*
38. *Organizational culture*, Преземено на 07.07.2018 год.  
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
39. Orpen, C., (1997), *The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance.* Research article
40. Proctor, C., (2014), *Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction*, A Thesis submitted to Southern Utah

University In partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts  
Professional Communication

41. Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002), *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology
42. Riessman, C. K., (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, CA, USA, SAGE Publications
43. Saari, L. M., Judge, T. A., (2004), *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management
44. Сардоска, Е., (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет
45. Schramm, W., (1965), *The process and effects of mass communication*, University of Illinois Press Urbana
46. Shore, L. M., Shore, T. H., (1995), *Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, Westport, CT: Quorum
47. Smidts, A., Pruyn, A., Riel, C., (2001), *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*, Erasmus University.
48. *The Importance of Training and Development in the Workplace*, Преземено на 19.08.2018 год. <http://2020projectmanagement.com/resources/project-management-training-and-qualifications/the-importance-of-training-and-development-in-the-workplace>
49. Tourish, D., Hargie, O., (2004), *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing
50. Чубровиќ, И., (2011), *Мотивираност на вработените*, Преземено на 15.08.2018 год. <http://www.pretpriemac.com/motiviranost-na-vrabotenite/>



## ПРИЛОГ 1

Добар Ден,

Јас сум студентка и спроведувам анкета која е дел од мојот магистерски труд. Затоа би сакала да Ве поканам да учествувате во истражувачката студија која се стреми да собере податоци и да одговори на прашања за деловна комуникација меѓу вработените во приватни компании и јавна администрација.

Пред сè, дозволете ми во една минута да ви објаснам зошто Ве поканувам да учествувате и како ќе бидат употребени информациите кои ќе ги добијам од Вас. Имено, по пат на случаен избор Вие бевте избрани да го пополните овој краток прашалник. Прашалникот се состои од ДВА дела, а за пополнување на целосниот прашалник ќе Ви бидат потребни неполни **ДЕСЕТ** минути.

Информацијата која Вие ќе ми ја дадете ќе биде искористена за да се добие генерална слика за тоа како се одвива комуникацијата меѓу вработените во приватни компании и јавна администрација. Сите информации кои ќе ги добијам од Вас ќе бидат третираны во тајност за целите на студијата, а во согласност со Законот за заштита на личните податоци тие остануваат доверливи. Вашето име нема да стои на прашалникот, а Вашето учество е доброволно и вие можете во било кое време да се откажете. Доколку имате било какви прашања, ве молам обратете ми се пред да започне спроведувањето на прашалникот.

Ви благодарам однапред за вашето време и за соработката.

## ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

1. За потребите на истражувањето треба да го означиме Вашиот пол, па затоа, ќе означам машки/женски за Вас.
  - a) машки
  - b) женски
  
2. На која возрасна група припаѓате?
  - a) 18 – 29
  - b) 30 – 40
  - c) 41 – 51
  - d) 52 – 62
  - e) 63 и повеќе
  
3. Сега, ќе Ве замолам да ми кажете колку изнесуваат Вашите месечни примања.
  - a) 0 – 10 100
  - b) 10 101 – 20 000
  - c) 20 001 – 30 000
  - d) 30 001 – 40 000
  - e) 40 001 и повеќе
  
4. Ве молам наведете ја Вашата позиција тука.  

---
  
5. Како најчесто комуницирате со Вашите наредени/подредени?
  - a) издавам/добивам наредба за тоа што треба да се изврши
  - b) разменуваме ставови и мислења за секоја работа што треба да се изврши со наредените/подредените

6. Колку се согласувате со следниов исказ: Менаџментот во мојата организација има воспоставено добра комуникација со вработените.

- a) целосно се согласувам
- b) делумно се согласувам
- c) делумно не се согласувам
- d) целосно не се согласувам

7. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 6

---

---

---

---

8. Што мислите, која е најефективната форма на комуникација на Вашето работно место?

- a) е-пошта
- b) состаноци
- c) комуникација
- d) лице во лице
- e) белешки

9. Колку се согласувате со следниов исказ: Надредениот ги зема предвид сугестиите на вработените.

- a) целосно се согласувам
- b) делумно се согласувам
- c) делумно не се согласувам
- d) целосно не се согласувам

10. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 9

---

---

---

---

11. Колку се согласувате со следниов исказ: Надредениот ги зема предвид жалбите и поплаките на вработените.

- a) целосно се согласувам
- b) делумно се согласувам
- c) делумно не се согласувам
- d) целосно не се согласувам

12. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 11

---

---

---

---

13. Сметам дека отворената комуникација со подредените/надредените на работното место го зголемува задоволството кај вработените.

- a) целосно се согласувам
- b) делумно се согласувам
- c) делумно не се согласувам
- d) целосно не се согласувам

14. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 13

---

---

---

---

15. Каков вид на комуникација Ве мотивира во работата?

- a) еднонасочна комуникација
- b) комуникација со повратен одговор/информација

16. Сметам дека полот има влијание врз отвореноста на комуникацијата.

- a) целосно се согласувам
- b) делумно се согласувам
- c) делумно не се согласувам
- d) целосно не се согласувам

17. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 16

---

---

---

---

18. Сметам дека националноста има влијание врз отвореноста на комуникацијата.

- a) целосно се согласувам
- b) делумно се согласувам
- c) делумно не се согласувам
- d) целосно не се согласувам

19. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 18

---

---

---

---

20. Ако го земете предвид начинот на кој комуницирате со Вашите надредени/подредени, колку сте задоволни од Вашата работа?

- a) многу задоволни
- b) делумно задоволни
- c) делумно не задоволни
- d) делосно незадоволни

21. Образложете го Вашиот одговор од прашање бр. 20

---

---

---

---

22. Со кој метод на комуникација организацијата ќе постигне подобри ефекти во работењето?

---

---

---

---

23. Ако би биле менаџер во организација, како би комуницирале со подредените?

---

---

---

---

24. Кој е Вашиот став, како може да се подобри комуникацијата во една организација?

---

---

---

---

## ПРИЛОГ 2

### Водич за полуструктурирано интервју

Ова истражување има за цел да испита каква е комуникацијата помеѓу надредените и подредените во една организација. Истражувањето го спроведувам во рамки на мојата магистерска теза. Јас сум магистрантка при Филозофски Факултет на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

Од посебен интерес за мене е да истражам која е причината што во некои организации се применува линеарна комуникација, а во други циркуларна комуникација, и како тоа во крајна линија влијае на задоволството од работа на надредените и подредените. Ова истражување се состои од два дела. Првиот дел се спроведе во јули оваа година, и се состоеше од анкети преку кои се испитуваше како влијае комуникацијата врз вработените во јавен и приватен сектор. Вториот дел од истражувањето е овој, кој го спроведувам со лица кои се на повисоки, менаџерски позиции во јавниот и приватниот сектор.

Пред да преминеме на интервјуто, би сакала да Ве замолам за дозвола за снимање на интервјуто. Причината поради која го барам ова од Вас е што анализите базирани на снимано интервју се од многу повисок квалитет затоа што имам пристап до сите информации кои Вие ќе ми ги дадете и нема да ги заборавам. Бидете сигурни дека снимката нема да биде јавна затоа што јас ќе бидам единствената личност која ќе има пристап до снимката. Ова интервју во никој случај нема да влијае негативно и да Ве загрози вас како личност, вашата позиција и вашиот углед. При користење на информации во мојата теза кои Вие ќе ми ги дадете нема да стои Вашето име или имињата на лицата кои Вие ќе ги споменете, туку: „Едно од интервјуираните лице од јавен/приватен сектор...“. Ќе Ве замолам за усна согласност за снимање на интервјуто и за користење информации на ваков начин во мојата магистерска теза.

Сите прашања се од отворен тип и затоа Ве охрабрувам да давате целосни и детални одговори. За сите нејаснотии, чувствувајте се слободни да побарате објаснување од мене. Мене навистина ми значи тоа што Вие се согласивте да учествувате во моето истражување, но, доколку одлучите поинаку, во кој било момент може да се повлечете од интервјуто. Доколку имате прашања пред да започнеме со интервјуто, повелете, прашајте ме.



## **ЗАГРЕВАЊЕ**

1. Претпоставувам дека може да почнеме. Како за почеток, дали би можеле да ми кажете нешто повеќе за Вас? (возраст, образование, работа, фамилија)
2. Како изгледа еден ваш типичен работен ден?
3. Генерално гледано, каква е комуникацијата во Вашата организација?

## **ГЛАВНИ ПРАШАЊА**

1. Како најчесто комуницирате со Вашите надредени/подредени?
2. Како ја оценувате комуникација која ја имате воспоставено со Вашите подредени?
3. Колку сте задоволни од комуникацијата помеѓу Вас и Вашите подредени, односно помеѓу Вашите надредени?
4. Што мислите, каква е ефективноста од оваа комуникација?
5. Какви мерки преземате за подобрување на комуникацијата со подредените?
6. Што мислите, колку се задоволни подредените од комуникацијата со надредените во Вашата организација?
7. Како влијае овој вид на комуникација врз мотивираноста на работата?
8. Што Вие преземате за да ги мотивирате Вашите вработени?
9. Кои, според Вас, се
  - a. предностите на оваа комуникација?
  - b. Слабостите на оваа комуникација?
10. Како, според Вас, ваквиот начин на комуникација влијае на вработените и нивните залагања за остварување на целите на организацијата?
11. Дали сметате дека Вашите вработени треба да бидат активни чинители во постигнување на целта на организацијата?
  - a. Во која мера и како Вие ги вклучувате Вашите вработени во постигнување на целта на организацијата?
  - b. Дали ги земате предвид сугестиите на Вашите вработени?
  - c. Дали ги земате предвид жалбите и поплаките на Вашите вработени?

## **ЗАЛАДУВАЊЕ**

1. Според Вас, кој е идеалниот начин на комуникација помеѓу подредените и надредените, како и помеѓу подредените во една организација?
2. Дали планирате да направите промени во начинот на комуникација со Вашите подредени? Какви?
3. Дали сметате дека има нешто што не го проразговаравме, а сметате дека е важно?
4. Дали би сакале да ме прашате нешто Вие мене?

## **Шема за кодирање на интервјуата**

1. Културолошки фактор
2. Систем на награди и казнување
3. Организациски социјални норми
4. Профилот на менаџерот
5. (Де)стимулирање на комуникацијата
6. Системот на оценка на вработените