



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
Штип

Милена Цветкова

**ПРЕФЕРИРАЊЕ ДОБРИ ВЕШТИНИ ЗА ДЕЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ ЗА
ПОВИСОКА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЕКОНОМСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА
ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, септември 2014



“GOCE DELCEV” UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA Management
Stip

Milena Cvetkova

**PREFERRING GOOD BUSINESS COMMUNICATION SKILLS FOR ACHIEVING
HIGHER EFFECTIVENESS IN ECONOMIC PERFORMANCE OF THE
ORGANIZATION**

MASTER THESIS

Stip, September 2014

Комисија за оценка и одбрана

Ментор проф. д-р Трајко Мицески
редовен професор, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член проф. д-р Круме Николоски
вонреден професор, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член проф. д-р Ристо Фотов
редовен професор, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

На моето семејство

Преферирање добри вештини за деловно комуницирање за повисока ефективност на економските перформанси на организацијата

Краток извадок

Во услови на ограничени ресурси, современите компании сè повеќе се свртуваат кон искористување на целиот потенцијал на своите постоечки ресурси. Успешни се оние компании кои умеат да профитираат и да направат конкурентска предност преку сè со што располагаат.

Ефективноста на меѓусебната соработка може да се развива во недоглед, а комуникациските односи во компанијата се директен показател на меѓусебните односи. Комуникациските вештини се вистинска алатка за подобрување на меѓусебните односи во компанијата и нивно искористување за зголемување на економските постигнувања на компанијата.

Успешните менаџери знаат дека негувањето ефективни вештини за деловно комуницирање значи подобри меѓусебни односи и подобрена меѓусебна соработка и затоа очекуваат позитивни влијанија од организациската комуникација врз угледот на компанијата и нејзините односи со клиентите, соработниците и целокупната јавност.

Клучни зборови: компанија, вработени, менаџер, постигнување, порака, цели

Preferring good business communication skills for achieving higher effectiveness in economic performance of the organization

Abstract

In today's circumstances, when modern companies have access to quite limited resources, they are increasingly turning towards achieving complete usage of the whole potential of their existing resources. Successful companies are those which know how to make a profit and how to achieve competitive advantage through everything they possess.

The effectiveness of cooperation can evolve indefinitely, and communication skills are a direct indicator of human relations in the company. Communication skills are a real tool for improving mutual relations in the company and their utilization to increase the economic achievements of the company.

Successful managers know that possessing effective business communication skills means improved relations and enhanced cooperation and therefore they expect the effective communication in their company to have a positive impact on the company's reputation and its relations with their customers, their associates, and the general public.

Keywords: company, employees, manager, performance, message, goals

Содржина

Вовед	5
-------	---

Прв дел: Основи на комуникацијата и деловната комуникација – општ осврт кон комуникацијата и деловната комуникација

1. Осврт кон комуникацијата и деловната комуникација	9
1.1. Основни форми на комуникација	12
1.2. Функции и цели на комуникацијата во организацијата	13
1.3. Деловните перформанси и комуникациските вештини	15
1.4. Пречки во комуникацијата	16
1.5. Мрежи на комуникација	18
1.6. Современите трендови и промени во деловната комуникација	20
1.7. Стилски на менаџмент и комуникациски стратегии	21

Втор дел: Ефективни комуникациски вештини и техники – нивно унапредување и користење во интерес на постигнување поголем успех во работењето на организацијата

2. Пишана комуникација во организацијата	26
2.1. Деловно пишување: планирање и организирање	28
2.2. Ефективен стил на деловно пишување	30
2.3. Ефективни деловни документи	32
3. Интерперсонална комуникација во организацијата	34
3.1. Вербална директна комуникација	35
3.1.1. Деловни состаноци и презентации	36
3.1.2. Комуникација за градење ефективни тимови	42
3.1.3. Комуникациски вештини при интервјуирање	45
3.2. Унапредување на слушањето како вештина за деловно комуницирање	48
3.3. Унапредување на невербалната комуникација	52
4. Деловната комуникација во клучните ситуации	64
4.1. Комуникациски вештини во кризни ситуации	66
4.2. Комуникациски вештини за убедување, преговарање и мотивирање	68
4.3. Управување со комуникациските вештини при стратегиите за маркетинг	77
4.3.1. Дизајнирање на визуелна комуникација	83

Трет дел: Деловната комуникација во новата ера на деловно функционирање – деловната комуникација во рамка на современите глобални деловни трендови

5. Интеркултурна комуникација – Комуникација на меѓународниот бизнис	94
5.1. Комуникацијата во свет на разновидност	96
5.2. Културна детерминанта на невербалната комуникација	99
6. Информациско-комуникациска технологија во организациите	113
6.1. Градење и унапредување на комуникациските способности преку технологијата	115
6.2. Продуктивно користење на технолошките алатки за комуникација	118
7. Комуникацијата и организациската промена	121
7.1. Организациската култура и структура и комуникацијата	122

Четврт дел: Емпириско истражување – сублимат на теоретското и практичното истражување

8. Емпириско истражување	128
8.1. Методологија на истражување	128
8.1.1. Оправданост на истражувањето	128
8.1.2. Предмет на истражувањето	129
8.1.3. Цели на истражувањето	129
8.2. Хипотетичка рамка	130
8.3. Методи на истражување	131
8.4. Резултати од истражувањето	132
9. Креирање модел на ефективна употреба на вештините за деловно комуницирање	152
9.1. Споредбена анализа на резултатите од емпириското и теоретското истражување	153
9.2. Насоки и сугестии за унапредување на вештините за деловно комуницирање за постигнување повисока ефективност во економските перформанси на организацијата	156
Заклучок	165
Преглед на користената литература (References)	179

Вовед

Организациската комуникација е важен аспект од деловното опстојување на секоја компанија. Таа е темел и појдовна точка со суштинско значење за постигнување повисока компаниска ефикасност. Таа го овозможува преносот на информации меѓу вработените и ги решава и елиминира недоразбирањата меѓу нив и на тој начин ја формира организациската култура потребна за конкурентска предност. Познавањето на основата на комуникацијата и разбирањето на системот на внатрешната комуникација како средство за унапредување на ефикасното постигнување на целите е од големо значење за меѓучовечките односи и организациското однесување, па оттука и за исполнување на организациските планови.

Без оглед на тоа колку организациското 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 деловни придобивки за компанијата.

Во современата глобална економија, кога на поуспешните организации значајните ресурси им се достапни во подеднаква мера, можноста за постигнување конкурентска предност најпрво се бара во редовите на самата организација и во начините на кои самите вработени може да придонесат за поефикасно остварување на организациските цели и планови.

Современата литература и современите размислувања од областа на менаџментот, менаџментот на човечки ресурси и организациското однесување постепено се свртуваат кон важноста и усовршувањето на ефективното деловно комуницирање, како еден од начините преку кои се помага постигнувањето конкурентска предност и зголемувањето на успешноста на компанијата.

На интерно ниво, добрите вештини за комуницирање придонесуваат за воспоставување добри меѓучовечки односи помеѓу вработените, но и на релација вработени – менаџери. Добрата комуникација помага при создавањето на успешна деловна средина и организациска култура каде што постои меѓусебно

почитување и мотивираност на вработените за остварување на организациските цели, но и каде што се негуваат правилните норми, вредности и ставови.

Во новата ера на рапидни промени нема организација каде што не се цени создавањето на тимската работа и не се цели кон искористување на позитивните ефекти од успешната тимска работа врз ефикасноста на организацијата. Добрите вештини за комуницирање го овозможуваат тоа.

Во секоја организација е неминовно да се појавуваат конфликти. Иако постои мислење дека повремената појава на помали конфликти дури може да биде и посакувана, бидејќи може да придонесе во промени во организацијата и во решавање на некои проблеми, сепак, нерешавањето на конфликтите и нивното почесто појавување може да ја нарушат работата на претпријатието, а токму за надминување на конфликтите мошне добро може да се искористат добрите вештини за деловно комуницирање.

Кога се размислува за деловната комуникација на екстерно ниво, несомнено е дека прво на што неизбежно би се помислило е комуникацијата која организацијата ја има со клиентите, добавувачите и другите соработници. Ова е исто толку важна димензија на деловната комуникација.

Активностите поврзани со маркетингот, брендирањето и презентирањето може да бидат подигнати на сосем поинакво ниво ако се имаат предвид силината и ефективноста со кои може да бидат пренесени пораките, секако доколку се умее вистински да се комуницира.

Во современата глобална економија, кога многу малку компании функционираат само во границите на земјата во која се наоѓаат, наспроти мноштвото компании што се одлучуваат да функционираат меѓународно, не смее да се заборави и подобрувањето на интерперсоналниот и интеркултурниот однос. За успешноста на компанијата која се одлучила да ги прошири своите активности надвор од границите на земјата во која првично била оформена, од суштинско значење се нејзините добри способности за интеркултурно комуницирање.

Во современиот свет на глобални технолошки промени се наметнува и потребата компанијата да гради ефективни вештини за електронско

комуницирање за остварување на поголема соработка меѓу нејзните вработени, но и за продлабочување на контактот што го има со своите клиенти и соработници.

Сите претходно наведени аспекти на корисноста на добрите вештини за интерна и екстерна деловна комуникација имаат статус на начини преку кои индиректно или директно се помага при остварувањето на организациските цели, што секако води кон позитивен ефект врз успешноста и ефикасноста на компанијата.

ПРВ ДЕЛ

ОСНОВИ НА КОМУНИКАЦИЈАТА И ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА – *општ осврт кон комуникацијата и деловната комуникација*

1. Осврт кон комуникацијата и деловната комуникација

Комуникацијата како општествен феномен е предмет на истражување на многу научни дисциплини и многу теории се обиделе да ги опишат, предвидат и разберат однесувањата и процесите од кои се состои комуникацијата.

Кога се работи за деловната комуникација, акцентот е ставен на истражување на ефектите од комуникација врз постигнувањето на посакуваните деловни резултати. Сепак, за да се разберат ефектите од комуникацијата мора да се има увид во основите на комуникацискиот процес.

Постојат седум елементи на комуникацискиот процес: испраќач на пораката, примач на пораката, порака, канал, повратен одговор, контекст и шум¹.

Испраќачот на пораката е изворот на информацијата чиешто пренесување е цел на комуникацискиот процес.

Примачот на пораката е дестинацијата до која треба да стигне информацијата од пораката и од кого обично зависи остварувањето на целта на пораката.

Пораката е главниот носител на информацијата или идејата на изворот. Според системот на кодирање, пораката може да биде составена од вербални или невербални знаци², кои најчесто заемно се дополнуваат и заменуваат.

Каналот, односно медиумот е начинот или „посредникот“ со помош на кој се пренесува пораката. Според него, комуникацијата може да биде директна, или комуникација лице во лице, и индиректна, кога за комуницирање се користи писмо, допис, телефон, електронска порака и слично³.

Повратниот одговор, односно фидбекот е повратната порака од примачот (сега испраќач) во почетната фаза на фазата на повратна информација. Повратниот одговор е главен показател дали пораката е разбрана и дали е возможно остварувањето на целта на комуникацискиот процес.

¹ Прилагодено според Nelson, P. E., Tittsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.9

² Прилагодено според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.636

³ Прилагодено според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.635

Ситуацијата или контекстот го вклучува местото, времето или пригодата во која се врши испраќањето и примањето на пораките⁴ и има големо влијание врз формата на пораката, но и врз значењето на вербалните и невербалните знаци. Тоа значи дека ситуацијата или контекстот во кој се одвива комуникацијата влијае врз целокупниот тек на комуникацискиот процес и под нивно влијание може да се менува значењето и формата на пораките и повратните одговори.

Шумот претставува која било пречка од екстерна или интерна природа и е присутен во секој комуникациски процес. Тој влијае во поголема или помала мера врз сите фази и сите елементи во комуникацискиот процес.

Комуникацискиот процес се состои од две фази: фаза на пренос и фаза на повратна информација⁵ (прикажани на слика 1.1.), кои и самите се состојат од неколку фази. Фазата на пренос означува размена на информации помеѓу двајца или повеќе соговорници и настанува кога изворот на пораката ја кодира својата порака, односно со помош на симболи или јазик ја оформува идејата или информацијата што сака да ја пренесе, го избира медиумот, односно каналот за праќање на пораката и ја праќа пораката⁶. Примачот ја декодира, односно интерпретира пораката⁷. Во наредната фаза, примачот станува испраќач на порака во вид на повратен одговор и тоа е фазата кога се обезбедува суштинскиот дел од комуникацискиот процес – меѓусебното разбирање⁸.

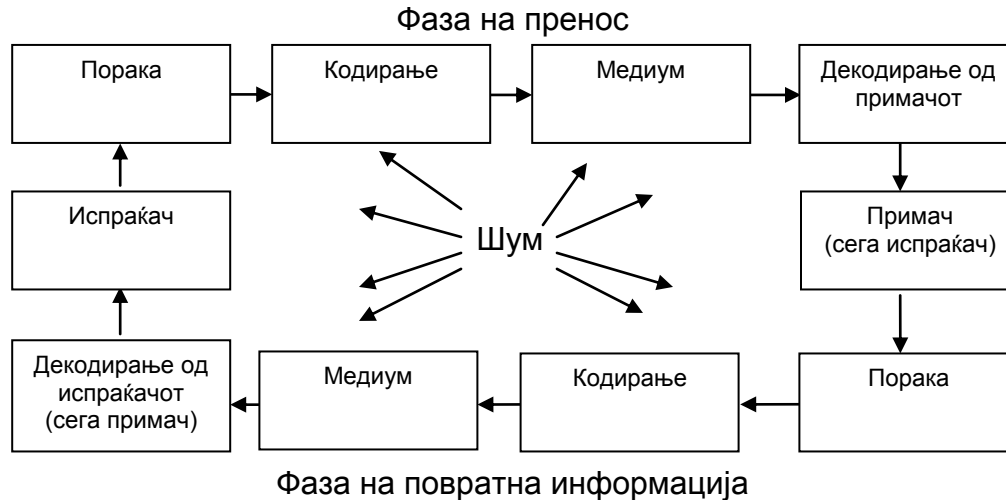
⁴ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.10

⁵ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.636

⁶ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.635

⁷ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.635-636

⁸ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.635-636



Слика 1.1. Процес на комуникација⁹
Figure 1.1. Communication process

Според тоа, комуникацијата најчесто и наједноставно се сфаќа како процес на праќање и примање информации, но бидејќи суштинскиот дел на секој комуникациски процес е разбирање на тие информации, комуникацијата би требало да се сфати како процес на намерно и ненамерно испраќање, примање и интерпретирање на вербални и невербални пораки. Нагласокот треба да се стави на интерпретирањето, како еднакво важен елемент во процесот на комуникацијата, бидејќи не постои комуникација без разбирање и сфаќање на пораките и повратните одговори во комуникацискиот процес.

Организацијата е постојано вклучена во комуникациски процеси, што значи дека организациската комуникација не подразбира само комуникација во организацијата, туку тоа е сложен концепт кој ги опфаќа сите комуникациски процеси помеѓу вработените, комуникациските процеси во и со компанијата, комуникациските процеси помеѓу различните групи и тимови во организацијата, нивната интеракција со останатите вработени и компанијата во целина, како и интеракциите на компанијата со надворешноста¹⁰.

⁹ Прилагодено според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.636

¹⁰ Прилагодено според Vicker, L., and Hein, R., *The Fast Forward MBA in Business Communication*, (1999, New York), стр.4

Комплексноста на интеракциите во кои е вклучена компанијата и нејзините вработени произлегува не само од мноштвото комуникациски процеси, туку и од влијанието на многу фактори. Поради тоа, а и поради сè поголемиот интерес за комуникациските вештини како ресурс на компанијата, организациската комуникација бара детална елаборација на сите нејзини аспекти.

1.1. Основни форми на комуникација

Постојат повеќе форми на комуникација, кои се разликуваат врз основа на различни критериуми.

Основната поделба на комуникацијата е врз основа на тоа дали пораките што се испраќаат се составени од зборови или од невербални знаци. Според неа, постојат две основни форми на комуникацијата, а тоа се вербална и невербална комуникација. Сепак, во основа, ниту еден комуникациски процес не е целосно вербален или целосно невербален. Како што е елаборирано во следните глави од трудов, вербалната и невербалната комуникација, како форми на човековата комуникација, се надополнуваат, заменуваат и збогатуваат една со друга. Невербалната комуникација е важна за секој аспект на деловното функционирање на компанијата, но особено значење има при менаџирањето со човечките ресурси и при планирањето и реализирањето на маркетинг-активностите на компанијата. Сепак, наспроти доскорешното тврдење дека невербалната комуникација ја игра главната улога во разбирањето на пораката, современите истражувања сугерираат дека ниту на невербалната, ниту на вербалната комуникација не треба да им се припишува доминантно значење, бидејќи тие подеднакво придонесуваат за постигнување на целите од комуникацискиот процес, а тоа е разбирање на испратените пораки.

Врз основа на тоа дали се користи медиум или не, комуникацијата може да биде директна, односно непосредна, кога се одвива лице во лице; и индиректна или посредна, кога за испраќање некоја порака се користи некоја помош.

Освен тоа, комуникацијата може да биде писмена и усна. И двете форми на вербална комуникација се еднакво важни за менаџерот и воопшто, за деловното комуницирање на компанијата. Сепак, менаџерите ја преферираат усната комуникација, но и писментата комуникација си наоѓа своја примена во интеракцијата на компанијата, што е подетално елаборирано во вториот дел од трудов.

Комуникацијата исто така може да се подели и на формална и неформална. Иако деловната комуникација често асоцира на формален начин на комуницирање, сепак за компанијата е неопходно да умее да комуницира и на неформален начин, што е особено важно за одржување и продлабочување на позитивните односи помеѓу вработените и помеѓу компанијата и нејзините соработници и клиенти.

При обидот за поделба и класифицирање на комуникациските форми, треба да се истакне дека секоја од нив има посебен удел во различни сегменти на деловното работење и секоја од нив треба да се унапредува и усовршува како дел од целокупното унапредување на комуникациските вештини на компанијата. Добриот комуникатор ги владее сите форми на деловно комуницирање и умее да ги комбинира и надополнува во зависност од ситуацијата и поставената цел.

1.2. Функции и цели на комуникацијата во организацијата

Правилната комуникација е одговорна за извршувањето и исполнувањето на сите суштински процеси во организацијата.

Главни функции на комуникацијата во организацијата се градењето, одржувањето и развивањето позитивни меѓусебни односи во компанијата и градењето и развивањето позитивни односи помеѓу компанијата и нејзините соработници, инвеститори и потрошувачи. Од овие функции произлегуваат и останатите функции и цели на организациската комуникација.

Ниту една компанија не може да опстои во деловниот свет доколку не ги задоволува своите клиенти и не се однесува со нив соодветно¹¹, па затоа во услови на секојдневно зголемување на глобалната конкуренција, услугата на клиентите е најдобриот начин, покрај подобрувањето на квалитетот на услугите и производите, преку кој компанијата може да се издвои од останатите компании.

Од друга страна, градењето цврста и позитивна врска со надворешните засегнати страни најмногу зависи од квалитетот на врските внатре во компанијата, а надворешните и внатрешните врски на компанијата треба да се базираат на отворена комуникација¹².

Компанискиот успех сè повеќе зависи од комуникациските вештини поради сè поголемата сложеност на деловните трансакции, производи и услуги, а ефективното комуницирање е начин да се постигне намалување на трошоците и скратување на потребното време за размена на информации и податоци¹³.

Целите и функциите на организациската комуникација можат да се поделат во пет категории: информациона, инструкциона, влијателно-убедувачка, интегративна¹⁴ и иновативна функција¹⁵. Првите три категории ги подразбираат основните функции на организациската комуникација, а тоа е споделување информации, давање инструкции, мотивирање и убедување. Интегративната функција значи дека преку правилните комуникациски процеси се постигнува состојба во организацијата при која активностите и напорите на работниците се надополнуваат едни со други¹⁶. Иновативната функција подразбира дека комуникацијата има одговорност да обезбеди приспособување на организацијата кон различни надворешни и внатрешни влијанија (технолошки, општествени, образовни, економски и политички)¹⁷.

Според тоа, комуникациските вештини се во основата на сите менаџерски активности во организацијата. Деловната комуникација е најбитен феномен во

¹¹ Ferguson Career Skills Library, *Communication Skills*, Third Edition, (2009, New York), стр.107

¹² Clutterbuck, D., and Hirst, S., *Talking Business: Making Communication Work*, (2002, Oxford), стр.73

¹³ Vicker, L., and Hein, R., *The Fast Forward MBA in Business Communication*, (1999, New York), стр.6

¹⁴ Lee Thayer, *Communication and Communication Systems* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968), 187, 205, 220, 239), (преку Harris, O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), стр.308)

¹⁵ Повеќе кај Harris, O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), стр.308-310

¹⁶ Harris, O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), стр.309

¹⁷ Harris, O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), стр.309

организациското опстојување и преку остварувањето на повеќеслојниот спектар од нејзините функции и цели се влијае врз текот и исполнувањето на сите организациски активности и цели.

1.3. Деловните перформанси и комуникациските вештини

Влијанието на организациската комуникација врз деловниот успех на компанијата зависи од остварувањето на нејзините функции и цели.

Правилната деловна комуникација е неопходна за правилно одвивање на сите процеси во компанијата. Правилно искористените комуникациски вештини ја олеснуваат соработката меѓу луѓето, ја зголемуваат мотивираноста на работната сила, а тоа придонесува за зголемување на економските постигнувања на организацијата.

Главна одлика на успешните компании е нивната умешност во комуникациските процеси, бидејќи нивните членови ги имаат потребните информации во вистинското време; за разлика од неуспешните компании, каде што лошите постигнувања често се должат на некој комуникациски проблем во организацијата¹⁸.

Ефективно комуницирање има кога лицата што комуницираат меѓусебно се разбираат и поттикнуваат на заедничко или индивидуално дејствување, истовремено охрабрувајќи се за пронаоѓање нови и конкретни начини за полесно и побрзо остварување на организациските цели.

Преку правилното користење на способностите и вештините за ефективно комуницирање се зголемува индивидуалната и организациската продуктивност, а истовремено се зголемуваат можностите за правилно увидување и очекување на проблемите, одлучување, координирање на работата, контролирање на другите, развивање деловни односи и промовирање на производот или услугите¹⁹.

¹⁸ Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, (2008, New Jersey), стр.461

¹⁹ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.4

Освен тоа, преку правилната комуникација се зголемува угледот на компанијата, бидејќи се подобруваат нејзините односи со клиентите, инвеститорите и соработниците, што секако придонесува за зголемување на деловниот успех на компанијата.

Наспроти тоа, недоволно добрата комуникација може да предизвика залудно потрошено време и напор, нарушени односи во организацијата и правни проблеми, но сето тоа може да има и далеку поголеми последици што може да ја чинат скапо компанијата²⁰, а со тоа да го намалат нејзиниот економски успех.

Сето тоа ја поставува способноста за ефективно деловно комуницирање на исто рамниште со останатите ресурси на компанијата. Поединец со одлични вештини за комуницирање е предност за секоја организација²¹, а кога компанијата се труди сите нејзини вработени ефективно да комуницираат, секако дека тоа има позитивни импликации врз нејзиниот целокупен успех.

1.4. Пречки во комуникацијата

Организациската комуникација честопати е комплексен и контроверзен феномен кој е присутен во секојдневното опстојување на компанијата и како таков, честопати подлежи на пречки од различна природа. Пречките можат во поголема или помала мера да го нарушат самиот процес на комуницирање и да ги ограничат можностите за остварување на целта од комуникацијата.

Една од најчестите пречки во комуникацијата на работното место е преоптовареноста со информации²². Денес, секојдневно се појавуваат нови канали со цел да се олесни комуницирањето, но наместо тоа, доколку неправилно се користат, тие носат непосакуван ефект, односно нарушување на можноста за брз и точен повратен одговор. Комуникацискиот процес може да биде нарушен поради

²⁰ Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.10

²¹ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

²² Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.15

немањето доволно канали за комуницирање, но, и имањето премногу канали за комуницирање може да го има истиот ефект²³.

Многу чести препреки за ефективна комуникација се искривувањето на информациите и филтрирањето на пораката, што подразбираат нецелосно и неточно прикажување на информациите²⁴.

До искривување на пораката може да дојде при индиректната комуникација, односно кога пораката се пренесува со посредство на технолошки алатки или со посредство на останати луѓе, кои не се директно вклучени во комуникацискиот процес. Но, проблемот со искривувањето на пораката не мора да се наоѓа само во индиректното комуницирање. И при директната комуникација, пораката може да биде погрешно интерпретирана, како резултат на необјективност при слушањето од страна на примачот на пораката. Ако примачот на пораката е необјективен од кои било причини, настанува погрешно толкување на пораката. За да не биде пораката погрешно протолкувана, потребно е добро развиена способност за активно слушање, односно концентрирано и фокусирано слушање од страна на сите учесници во комуникацискиот процес.

Филтрирањето на пораката подразбира нецелосно праќање на пораката како резултат на субјективноста на праќачот на пораката, кој ги изостави деловите од пораката за кои смета дека се небитни за примачот²⁵.

Според Џонс и Џорџ, филтрирањето и искривувањето може да се намалат со негување организациска култура на доверба помеѓу вработените²⁶.

Исто така, затворената или несоодветна клима за комуницирање може да доведе до пречки во комуникацискиот процес, бидејќи директниот и авторитативен менаџмент ја блокира слободната и отворена размена на информации, која е неопходна за одвивање ефективна комуникација²⁷.

²³ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.16

²⁴ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.657

²⁵ Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, (2008, New Jersey), стр.473

²⁶ Повеќе кај Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, (2008, New Jersey), стр.474

²⁷ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.16

Различната перцепција и разликите во јазикот и културата на соговорниците може да бидат дополнителна пречка во одвивањето на организациската комуникација. За непречен и ефективен комуникациски процес, сите учесници во комуникацијата мора да покажуваат почит и да се свесни за меѓусебните разлики.

Според тоа, за да се намали негативното влијание од пречките во комуникацијата, потребно е креирање и негување организациска култура каде што се почитуваат разликите меѓу вработените и каде што се негува отворена и искрена комуникација, без одобрување озборувања и со правилна употреба на технолошките алатки и многубројните комуникациски канали.

1.5. Мрежи на комуникација

Во секоја организација информациите се движат по определени патеки, формирајќи таканаречени мрежи на комуникација²⁸ кои најмногу зависат од односите и хиерархијата во организацијата и од организациската култура.

Кога комуникацијата се одвива по хиерархиска поставеност, станува збор за вертикална комуникација, наспроти хоризонталната комуникација, која се одвива на исто хиерархиско ниво²⁹. Сепак, во суштина, во современите компании, сè повеќе се јавува тенденција за збогатување на комуникациските канали, па така, комуникацијата сè повеќе се одвива двонасочно и во сите правци.

Степенот на формалност во комуникацијата секако не зависи само од хиерархијата или поставеноста на организациската култура, туку и од целите и задачите на организациските членови.

Кога станува збор за тимските или групните мрежи на комуникација, Џонс и Џорџ наведуваат дека во групите и тимовите во организацијата можат да се развијат следните видови мрежи за комуникација: мрежа во вид на тркало, мрежа во вид на синџир, кружна мрежа и мрежа во вид на канал³⁰.

²⁸ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.646

²⁹ Според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.648

³⁰ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.646

Во мрежата во вид на тркало информациите се движат од една централна личност до останатите, кои немаат потреба да комуницираат меѓусебно³¹. Токму поради тоа, ваквата мрежа е покарактеристична за групите, отколку за тимовите, бидејќи тимската работа бара поголемо ниво на интеракција помеѓу членовите³².

Мрежата во вид на синџир се одликува со комуникација помеѓу членовите во предодредена низа и обично е карактеристична за групите со последователна меѓузависност на задачата, односно кога задачата треба да биде извршена по однапред одреден редослед на активностите, како што се на пример, групите на линии на склопување³³.

Во кружната мрежа, членовите на групата комуницираат со другите што се слични на нив во искуствата, убедувањата, областите на експертиза, локацијата на канцеларијата³⁴. Како и претходните две мрежи на комуникација, и кружната мрежа обично се јавува кај групите што не се тимови³⁵.

Мрежата во вид на канали се наоѓа во тимовите и се карактеризира со високи нивоа на комуникација, бидејќи секој член на тимот комуницира со секого од останатите членови на тимот³⁶. Природата на задачите во тимовите бара ефективна комуникација и постојана размена на информации во сите насоки и по повеќе патеки.

Со цел побрзо и поефикасно да се придонесе за остварување на организациските цели, комуникациските мрежи во организацијата не можат да бидат постојани и треба да се менуваат под влијание на секојдневните и постојани промени и барања од организациската комуникација, кои наметнуваат нови форми и начини на комуникација, особено денес кога сè повеќе се става акцент на двонасочното комуницирање и разновидноста на комуникациските вештини.

³¹ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.646

³² Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.646

³³ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.646

³⁴ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.647

³⁵ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.647

³⁶ Повеќе кај Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.647

1.6. Современите трендови и промени во деловната комуникација

Секоја организација е општествен ентитет и не опстојува сама за себе и сама по себе, туку во мноштво фактори и услови, кои помалку или повеќе влијаат врз нејзиното работење. Успехот на компанијата и целокупното нејзино работење се одраз на сите ситуации што се одвиваат во компанијата и надвор од неа.

Во современата глобална економија, окружувањето во кое егзистира секоја модерна компанија е сè покомплексно, што ги прави менаџерските задачи потешки, бидејќи како резултат на сè понеизвесното окружување, менаџерите сè повеќе се соочуваат со потребата да го намалат бројот на вработените, поефективно да ги користат сè поретките ресурси и да вложуваат дополнителни напори во мотивирањето на вработените³⁷.

Како најбитни фактори од глобалното окружување, кои имаат свои импликации врз организациската комуникација, се сè посовршената технологија, сè покомплексните правни акти, разновидната работна сила, глобализацијата и ширењето на производството, постојаните промени во ресурсите и конкурентите. Освен тоа, сè побројни и почести се заканите од економска рецесија, пораст на економската криза и глобалната конкурентност, недостиг на клучни ресурси, што секако индиректно значи намалување на приходот и профитот³⁸, а зголемување на трошоците.

Сите претходно наведени фактори ги рефлектираат своите карактеристики врз комуникациските процеси во организацијата.

Промените во технологијата наметнуваат промени во целокупните односи и работењето на компанијата, па така и во нејзините комуникациски процеси. Компјутерската технологија овозможува комуникација на далечина, што е и повеќе од потребно во ера кога компаниите имаат врски во многу држави; па така се наметнува потребата од телеконференции и виртуелни состаноци. Но, секојдневните и рапидни промени во технологијата можат да предизвикаат и определени пречки и неправилности во комуникацијата во организацијата.

³⁷ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.222

³⁸ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.211

Исто така, промените во политиката и законските регулативи и промените во демографскиот состав на населението наметнуваат потреба од промени во целокупното деловно опстојување на компаниите, а со тоа и промени во деловната комуникација.

Демографскиот и политичкиот фактор се тесно поврзани. Современите трендови во општеството за стареење на населението ја наметнуваат потребата од деловно комуникациски вештини со помош на кои, меѓу другото, може да се придонесе за мотивирање на постоечките вработени да ги надградуваат своите вештини, а на помладите можни вработени да се приклучат кон работната сила³⁹. Од друга страна, во сè поразновидното општествено окружување, правните регулативи наметнуваат закони против каков било облик на дискриминација, кои не е доволно само декларативно да се почитуваат во компанијата, туку мора и видно да се имплементирани во нејзините документи и целокупното постоење.

Современите трендови во глобалната економија и во општествените услови имаат свои импликации и наметнуваат промени во целокупното работење на компанијата. Но, тоа влијание е заемно, бидејќи правилните и ефективни комуникациски вештини во организацијата служат за да ги задоволат и олеснат потребните промени и нивното имплементирање во секојдневните активности на компанијата.

1.7. Стилски на менаџмент и комуникациски стратегии

Стиловите на менаџмент и стратегиите во комуникацијата се битни за комуникацискиот процес, бидејќи имаат свое влијание врз него. Начинот на кој се комуницира, односно начинот на кој се праќаат, примаат и толкуваат пораките зависи од ставот и пристапот кон соговорникот и воопшто кон самиот комуникациски процес.

³⁹ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.224

За комуникацијата во организацијата да се одвива беспрекорно и од неа да можат да се очекуваат придобивките кои ќе се припишуваат, не е доволно само да се бараат комуникациски вештини кај вработените, туку истите постојано треба да се надградуваат и унапредуваат.

Исто така, важно е комуникациските вештини на вработените да се претворат во една заедничка позитивна карактеристика на компанијата. Со цел компанијата да воспостави позитивна и ефективна комуникациска стратегија, таа мора постојано да ги следи целите и очекувањата од комуникациските процеси во кои се вклучува и да развие организациски стандарди за организациските документи и презентации; да ги одреди своите силни страни и ресурсите и комуникациските алатки со кои располага; да ги следи пречките во комуницирањето и начините за нивно намалување и елиминирање; и да ја следи потребата од обука на вработените за зголемување на нивните комуникациски вештини⁴⁰.

Овие чекори подразбираат дека за ефективно користење и усовршување на комуникациските вештини во компанијата е потребно постојано анализирање на комуникациските процеси, со цел препознавање на слабите страни и подрачјата во кои е потребна промена, но и увидување на можностите за ефективно искористување на силните страни и технолошките алатки.

Од менаџерските стилови при комуникацијата, Филип Клемпит сугерира дека менаџерите главно користат еден од три пристапи во комуникацијата⁴¹:

- „стрела“, кој подразбира комуникација само во насока од менаџерот кон вработените⁴²;
- „коло“, според кој комуникацијата е двонасочен процес, но со преголем акцент на меѓусебното согласување, што може дури и да ја наруши способноста за препознавање на придобивките од разликите во организацијата⁴³;

⁴⁰ Повеќе кај Vicker, L., and Hein, R., *The Fast Forward MBA in Business Communication*, (1999, New York), стр.9

⁴¹ Clappitt, P.G., (2001) *Communicating for Managerial Effectiveness*, 2nd edition, преку Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.13

⁴² Повеќе кај Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.13

⁴³ Повеќе кај Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.13

- и „танц“, кој е вистинскиот пристап за ефективно комуницирање, бидејќи подразбира дека при комуницирањето треба да се почитуваат одредени правила и да се имаат предвид целите и причините за комуникацијата, а притоа да се внимава на координацијата во значењето, односно да се осознава ситуацијата и ставот на соговорникот, според што и се формира одговорот⁴⁴.

Тоа значи дека ефективна комуникација е двонасочната комуникација и придобивките од комуникацијата се можни само кога секој ги согледува ставовите и потребите на своите соговорници. Еднонасочната комуникација е потребна само во исклучително ретки ситуации, како на пример, носење некои важни одлуки во кризни ситуации, но и на таквиот комуникациски стил му претходи двонасочно комуницирање со цел да се донесе вистинската одлука.

Во зависност од тоа како се однесуваат личностите во комуникацијата, постојат повеќе стилови на комуникација и тоа: развоен, контролирачки, откажувачки, повлечен⁴⁵, и дволичен⁴⁶.

Стилот што најмногу се препорачува во деловната комуникација е развојниот стил, бидејќи тој се одликува со најпосакуваните карактеристики на деловната комуникација, а тоа се отвореност за туѓи идеи⁴⁷ и искреност.

Контролирачкиот стил е стил на комуникација застапен кај авторитативни менаџери и во авторитативна организациска култура, во која, од другата страна на контролирачкиот комуникатор речиси по правило стои комуникатор со откажувачки стил, односно оној кој не сака да се истакнува пред другите⁴⁸.

Со повлечен или пасивен стил на комуникација се одликуваат оние луѓе кои не се залагаат за промени на ситуациите во кои се наоѓаат⁴⁹.

Како што кажува и самото име, дволичниот стил е одлика на оние луѓе чии зборови и дела честопати не соодветствуваат⁵⁰.

⁴⁴ Повеќе кај Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.14

⁴⁵ Malcom, E. Shaw, *Developing Communication Skills*, West Point, Conn., Educational Systems & Designs, 1968, стр.30-32, преку Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.188

⁴⁶ Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.188

⁴⁷ Повеќе кај Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.188

⁴⁸ Повеќе кај Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.189

⁴⁹ Повеќе кај Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.189

За комуникацијата во организацијата да ги постигне очекуваните позитивни влијанија, потребно е во организацијата да се негува организациска култура што ќе го поддржува развојниот стил на комуницирање како единствен начин да се дојде до отворена комуникација и да им се овозможи на многумина да го кажат сопственото мислење; додека останатите стилови треба да се сведат на минимум.

Ефективното комуницирање подразбира негување чесен и отворен пристап кон соговорникот, како и комуницирање со аргументираност и поткрепеност со факти. При комуникацијата потребно е да се посветува внимание и на повратниот одговор, односно да се внимава на тоа дали пораката е примена и разбрана, бидејќи интерпретирањето и разбирањето на пораките е суштинската цел на секој комуникациски процес.

⁵⁰ Повеќе кај Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.190

ВТОР ДЕЛ

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ И ТЕХНИКИ –
нивно унапредување и користење во интерес на постигнување
поголем успех во работењето на организацијата

2. Пишана комуникација во организацијата

Како што организациите стануваат сè повеќе формализирани, така се зголемува потребата од нивно институционализирање и почитување на строго определени форми во секојдневното работење, а особено се зголемува потребата од почитување на разни законски норми и правила, што подразбира мноштво пишувани документи, со точно определена форма⁵¹. Тоа значи дека за деловното комуницирање, пишувањето како вид комуникација е исто толку важно како и секој друг вид комуникација и поради тоа заслужува еднаков осврт како комуникациска вештина, од аспект на негово планирање и организирање, со цел преку градењето на ефективен стил на деловно пишување да се оформат што е можно поефективни деловни документи.

Најчесто, деловните луѓе ја преферираат усната комуникација во однос на пишаната комуникација, бидејќи во основа, зборувањето е полесно и побрзо⁵² отколку пишаното пренесување на информацијата. Освен тоа, при зборувањето, значењето на пораката е поткрепено и збогатено со сигналите на невербалната комуникација, за разлика од пишаната комуникација, која се потпира само на зборови. Додатна причина за преферирање на усната комуникација е тоа што при усното комуницирање, повратниот одговор е брз и повратната информација се добива во самиот момент на комуницирањето, непосредно веднаш по моментот на испраќањето на пораката; додека во пишаната комуникација не ретко се случува добивањето на одговорот и повратната информација да биде одложено на некое време.

Сепак, писменото комуницирање е корисно кога е потребно трајно задржување на информацијата и нејзино пренесување до повеќе луѓе истовремено и кога се пренесува сложена информација⁵³. Освен тоа, Баркер смета дека писменото пренесување на пораката делува посериозно, поформално

⁵¹ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.85

⁵² Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.10

⁵³ Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.136

и поавторитативно, поради што побрзо може да поттикне активност за остварување на целта на комуникацијата⁵⁴.

Поради тоа што писмената комуникација во одредени ситуации може да биде и поефективна од усната комуникација, постојано се бараат начини преку кои и во писмената комуникација може да се постигне ефектот што го имаат невербалните знаци во усната комуникација. Ова особено е можно преку дизајнирање на правилна визуелна комуникација која може да го засили писменото праќање на информацијата и писменото комуницирање во целост.

Најкористени видови пишана комуникација се писмата, меморандумите, извештаите и понудите⁵⁵, а во последните децении особено се наметнува и електронската пошта.

Од меморандуми до писма, од деловни предлози до писма за односи со јавноста, пишаната деловна комуникација на секоја организација го претставува не само менаџерот на истата, туку и самата организација, па затоа, секој пишан документ треба да се одликува со јасност, концизност и професионалност⁵⁶, со внимателно избрани и етички исправни зборови и изрази. Информациите во деловните документи треба да бидат точни, ажурирани и тековни. Концизноста на деловните документи не смее да се сфати како грубо нафрлање на информациите, туку како кратко, но јасно изложување на потребните податоци на начин на кој ќе ја пренесуваат посакуваната порака без непотребни работи.

При деловната пишана комуникација, како и при секоја друга деловна комуникација мора да се внимава на етичката исправност на документите. Документите не смеат да содржат навредливи зборови или на кој било друг начин да придонесат некој да се почувствува навреден, без разлика дали се наменети за клиентите, за јавноста, за соработниците, или за вработените во организацијата.

Непотребната употреба на жаргонот е една од главните бариери во комуникацијата во деловната кореспонденција и поради тоа треба да се отстрани колку што е можно повеќе.

⁵⁴ Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.136

⁵⁵ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.10

⁵⁶ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

Исто така, многу е важно во документите да бидат следени граматичките и правописните правила на јазикот на кој се пишува. Ова е особено важно доколку напишаното е наменето за повеќе луѓе, на пример некој рекламен или промотивен материјал. Во спротивно, доколку не се користи убав и јасен јазик, се намалува кредибилитетот на компанијата.

Сите претходно наведени карактеристики на пишаната комуникација нè насочуваат кон заклучокот дека е повеќе од потребно да се изгради ефективен стил на деловно комуницирање по писмен пат.

2.1. Деловно пишување: планирање и организирање

Потребата од планирање се нагласува при секој комуникациски процес. При деловното пишување, потребата од планирање е надополнета со потребата од организирање на информациите. Според Кирк и Туркмен, постојат три значајни чекори во пишувањето: планирање, организирање на материјалот и избирање најдобар начин за изразување⁵⁷.

Како најважна цел на процесот на планирање и организирање на деловното пишување се јавува дефинирањето на целта на документот, односно дефинирање на резултатот што треба да се постигне со документот откако ќе биде прочитан од страна на оние за кои е наменет; но и дефинирањето на јазикот и стилот на кој ќе биде напишан документот во согласност со способностите и претходното познавање на оној што ќе го чита; како и информациите кои ќе бидат опфатени за документот да ја постигне својата цел.

Сепак, колку и како ќе се планира зависи многу и од самиот менаџер кому му е доделена активноста за пишување на документите, но и од самата цел на документот. Доколку со документот треба да се постигне некоја организациска цел за кратко време, тоа ќе значи и скратување на времето за планирање, но дури и со краткото, неколкуминутно планирање се намалува ризикот од подоцнеж

⁵⁷ Според Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.139

неразбирање на пораката, а со тоа се зголемува можноста документот и пораката што истиот ја носи да ја постигнат својата цел.

Исто така, и според Бови и Тил, ефективното деловно пишување подразбира постоење на три чекори: планирање (анализирање на ситуацијата, собирање информации, избирање погоден медиум или погодна форма и организирање на информациите); пишување (приспособување на напишаното на оние за кои е наменета пишаната порака и создавање на пораката); и комплетирање (ревидирање на пораката од аспект на содржина и форма, дизајнирање на пораката и нејзино дистрибуирање)⁵⁸. Овие чекори се однесуваат на периодот пред создавањето на пораката и на периодот при самото создавање на пишаната порака, бидејќи е потребно целта на пораката и оние за кои е наменета пораката постојано да бидат показатели во целиот процес на планирање, организирање и создавање на пишаната порака.

Кога се собираат информациите мора да се внимава тие да бидат точни, а јазикот со кој се пренесуваат да биде етички коректен. Во спротивно, повеќе ќе се наштети отколку да се помогне во остварувањето на поставената цел.

Во процесот на планирање и организирање на информациите е потребно да се разгледаат различни гледишта, како и да се комуницира со повеќе луѓе за потребниот документ. Организирањето на информациите значи собраните информации да се групираат во помали групи според значајноста и да се подредат во последователен редослед⁵⁹, што придонесува за зголемување на јасноста на пораката.

Претходно наведените правила треба да се почитуваат и за поефективно писмено електронско комуницирање. Во ера на сè поголем број корисници на Интернет, речиси секоја компанија има потреба преку Интернет да споделува информации со своите соработници, клиенти и вработени. Дизајнот на компанијата веб-страница треба да се одликува со јасна навигација, неформален стил и видливост на кредибилитетот на авторот⁶⁰. Објавените

⁵⁸ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.90

⁵⁹ Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.142

⁶⁰ Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.160

текстови треба да се концизни, со јасно истакнати главни идеи и јасно препознатливи клучни зборови; но и објективни, односно без лични ставови на авторите.

Потребата од концизност, јасност и добра организираност на информациите во деловните документи произлегува од потребата информацијата да се разбере од прво читање. Со тоа се овозможува потрајно задржување на информацијата во меморијата на оној што ја прочитал и побрзо постапување по истата. Планирањето и организирањето во деловното пишување се најважниот фактор во градењето на ефективен стил на деловно пишување и суштинскиот чекор во формирањето на ефективни деловни документи.

2.2. Ефективен стил на деловно пишување

Секој вид деловна комуникација, па така и писмената комуникација, се одвива со одредена цел. Деловното пишување има некоја цел и постои да се оствари некој резултат или да се постигне некоја организациска цел. Според тоа, критериум за квалитетот на еден деловен документ треба да биде неговата ефективност, односно дали со тој деловен документ е постигната целта за која бил наменет, без разлика дали целта била со него да се информира, извести, рекламира, нареди, или убеди⁶¹. Колку таа цел ќе биде остварена во одредена мера зависи и од стилот на деловното пишување⁶².

Според Хартли и Брукман, недостатокот на јасност во деловното пишување повеќе е одраз на неефективен деловен стил отколку на сложеност на проблемот, односно предметот за кој се пишува⁶³.

Баркер понудил три задолжителни правила што треба да се почитуваат во деловното пишување: употреба на зборови што читателот ќе ги препознае и разбере; директни реченици; и јасно искажана и поддржана цел⁶⁴.

⁶¹ Според Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.137

⁶² Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.163

⁶³ Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.167

Ефективниот деловен стил подразбира интерните и екстерните документи да бидат напишани со љубезен, учтив и пред сè професионален тон, на обичен и јасен јазик, со едноставни и кратки реченици и со точни информации и познати зборови, без кратенки и жаргонски изрази или изрази од странски јазик; но, и да не бидат пренатрупани со информации, детали и повторувања, односно да имаат онолку колку што е потребно за да се оствари поставената цел на документот. Дополнително, Хартли и Брукман сугерираат во пишувањето да се користат повеќе специфични и конкретни термини, наместо апстрактни и општи термини, да се внимава на логичната структура и тек на речениците и на правилната употреба на интерпукциските знаци, но и да се води сметка за она што читателот знае, сака да знае и треба да знае⁶⁵.

Исклучок од овие насоки се правните документи на компанијата, за кои постојат строго и прецизно одредени норми и правила за пишување.

Денес, многу автори⁶⁶ сугерираат модел на деловен документ напишан во форма на т.н. „Пирамида“⁶⁷, според која информациите се подредени по значење, односно, првиот пасус ја содржи најбитната информација, бидејќи тогаш вниманието на читателот е најголемо, а потоа следи разработка на ситуацијата и можниот повик на активност⁶⁸.

Еднакво внимание се посветува и на изгледот или дизајнот на документот. Денес на компаниите им е олеснета работата околу креирањето ефективни деловни документи со помош на многуте компјутерски алатки што овозможуваат создавање забележителни документи со јасна структура и јасно издвоени главни точки. За да се пренесе информацијата и да се оствари целта со која се одвива комуникацијата, деловната комуникација може да биде потпомогната од визуелни алатки како што се графиконите и сликите, за кои ќе стане збор во делот за дизајнирање на визуелна комуникација.

⁶⁴ Barker, A., *Writing at Work: How to Create Successful Business Documents* (1999, London), преку Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.171

⁶⁵ Повеќе кај Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.167-169

⁶⁶ Како Питер Хартли и Клајв Брукман во *Business Communication*, (2007, London), стр.151-152, и Алан Баркер во *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London)

⁶⁷ Minto, B., *The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking*, (1991, London), преку Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.151

⁶⁸ Повеќе кај Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.151-153

2.3. Ефективни деловни документи

Во пишуваното деловно комуницирање спаѓаат сите работни преписки, односно целата деловна кореспонденција помеѓу работните партнери и соработници, вклучувајќи ги оние документи што бараат одговор, но и оние кои не претпоставуваат или немаат потреба да добијат повратен одговор⁶⁹.

Во организацијата како најчест документ се среќава меморандумот или едноставно, потсетникот, кој обично се користи за писмено да се пренесе некоја информација што претходно била усно дискутирана и договорена до сите членови на тимот или организацијата. Информацијата што се пренесува обично е едноставна, како на пример ажурирање податоци или информирање и потсетување за некоја претходно испланирана активност или настан, како на пример деловен состанок или средба. Поради природата на информацијата што ја пренесува, меморандумот често се пренесува преку внатрешна и неофицијална комуникациска мрежа. Но, сепак, меморандумот ги има сите елементи во својата форма како и секој официјален деловен документ: името на оној кој го испраќа и името на оној за кого е наменет, датум, предмет, вовед – во кој јасно се изделува темата, главен дел – во кој се разработуваат главните точки на темата на меморандумот, како и завршен дел – во кој се наведува заклучокот. Како и секој друг вид деловен документ, меморандумот треба да биде јасен, концизен и точен за да биде ефективен и да ја оствари својата цел и намена.

Како чест документ во компаниите во последните децении исто така се среќава електронската порака и нејзините посовремени варијанти за комуницирање преку Интернет. За разлика од деловното писмо, чија форма е стандардизирана, за електронските документи сè уште нема утврдено строга форма во однос на изгледот и дизајнот, но во тој правец многу може да помогнат утврдените правила за однесување на Интернет.

Со електронската порака се олеснува комуницирањето во организацијата, но сепак, за да се комуницира ефективно по електронски пат, треба да се следат

⁶⁹ Според Алексоски, С., и Цветановиќ, В., *Култура на општење во педагошката и деловната комуникација*, (2002, Штип), стр.345

истите правила како и за останатите пишани деловни документи. Како и за другите пишани документи и овде мора да се внимава на знаењата на оној кој ќе ја чита пораката, на употребата на јасен јазик и на целта што ја има документот. Кај електронските документи, сепак, мора да се внимава и на употребата на знаците кои покажуваат емоции или расположение⁷⁰, а кои луѓето ги користат редовно во својата секојдневна приватна електронска комуникација. Кога се работи за деловни документи, тие се недозволени, бидејќи може да придонесат за намалување на кредибилитетот на испраќачот, токму поради тоа што се дел од приватната комуникација, а не дел од деловната комуникација.

Додека за интерната комуникација се најважни меморандумите и електронските пораки, за екстерната комуникација на компанијата со своите клиенти или соработници, најважни се деловните писма, кои се поформални од електронските пораки. Сепак, во последно време и за деловните писма како медиум се избира електронската порака, со таа разлика што кога се комуницира со некој што не е член на компанијата, туку надворешен соработник или клиент, деловната преписка добива поформален тон.

За деловните документи да бидат ефективни, важно е да се внимава на правилата на ефективен деловен стил. Според тоа, деловните документи треба да содржат точно напишани имиња и соодветни титули на личности, имиња на компании; употреба на формален стил – особено кога се пишува некому за првпат; обраќање со изразена почит, ценење и љубезност; и употреба на конкретни реченици и љубезни зборови.

За создавање поефективен деловен документ, Дубар сугерира следење на т.н. SCRAP⁷¹ формула при пишување деловно писмо или деловна електронска порака, според која, во првиот дел се претставува ситуацијата што е главната цел на писмото; во вториот дел се претставува главниот проблем, односно причината за писмото; во наредниот дел се претставува можното решение или можниот

⁷⁰ Наречени *emoticons*

⁷¹ Акроним од **S**ituation, **C**omplication, **R**esolution, **A**ction, **P**oliteness (Ситуација, Компликација, Разрешување, Акција, Љубезност)

одговор, како и активноста што треба да биде преземена; за на крајот писмото да биде завршено на најучтив можен начин⁷².

Деловното пишување во организацијата има повеќе намени и може да биде наменето за клиентите, преку брошурите, каталозите и други рекламни материјали; за вработените, преку меморандумите, извештаите и електронските пораки; за надворешните соработници, преку деловните писма; или за целокупната јавност преку соопштенијата за јавност.

Во секој случај, деловната писмена комуникација има цел да пренесе некоја порака до оној кому му е наменета. Но, освен примарната задача, деловната писмена комуникација има и секундарна задача, а тоа е одржување на репутацијата на компанијата. Како и секој друг вид комуникација, така и писмената комуникација, доколку не е правилна или етички исправна, може да го наруши угледот на компанијата, но може да предизвика и правна штета за компанијата.

Во сите фази на создавање на деловниот документ, важно е секогаш да се има предвид целта на пораката што треба да се пренесе, како и ставовите и знаењата на оние што ќе ја читаат. Љубезниот тон, искреноста, концизноста, јасноста и едноставноста на јазикот во деловните документи создаваат слика на професионалност, но исто така и позитивно влијаат врз економските постигнувања на компанијата, поради тоа што преку ефективните документи се постигнува ефективност и брзина во извршувањето на целите за кои се наменети.

3. Интерперсонална комуникација во организацијата

Најважен аспект на комуникацијата во организацијата е нејзиното влијание врз интерперсоналните односи. Причина за постоењето на секој комуникациски процес во организацијата се луѓето и остварувањето на некоја организациска цел.

Добрите комуникациски вештини особено треба да бидат нагласени во интерперсоналните односи во организацијата. Токму во тие односи се гледа

⁷² Повеќе кај Doobar, J. A., *Business English – 10 Best Communication Secrets*, (2002, München), стр.28-30

најголема потреба од добри вештини за деловно комуницирање, бидејќи преку нив се остваруваат успешни деловни презентации и состаноци, се развиваат успешни техники за интервјуирање идни вработени и се градат ефективни тимови во организацијата.

Основен фактор за изградба на добра комуникација во организацијата претставува сознанието дека секој човек е индивидуа со своја вредност⁷³ и на тоа мора да се внимава при комуницирањето со подредени и надредени членови на организацијата, но и со надворешни соработници или клиенти.

3.1. Вербална директна комуникација

Иако е огромна важноста на невербалната комуникација, сепак, јазикот ја има примарната улога во интерното организациско комуницирање.

Способноста за директна комуникација ја зголемува способноста на менаџерот да ги мотивира и поттикнува вработените. Секој менаџер треба да е способен да се изразува на разбирлив и чист јазик. Значајно за секој менаџер е да умее успешно да преговара, квалитетно и разбирливо да презентира и ефективно да води состанок⁷⁴.

Исто така, една од причините поради кои директната вербална комуникација е важна за организацијата е делегирањето или ополномоштувањето, способност што ја поседува секој успешен лидер. Со помош на делегирањето, како специфичен облик на комуницирање меѓу водачот и следбениците⁷⁵, се развива тимската работа, но и вештините и способностите на вработените, преку што се зголемува ефективноста и ефикасноста на компанијата.

Впрочем, вештината добро да се комуницира директно може да значи придобивка за секој аспект од работењето во компанијата. И самите вработени посакуваат чесна, отворена и директна комуникација со своите надредени.

⁷³ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.129

⁷⁴ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.92

⁷⁵ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.73

Како најважни облици на директната вербална комуникација подолу се разгледани деловната комуникација при одржување и водење деловни состаноци и презентации, деловната комуникација за градење ефективни тимови и деловната комуникација при интервјуирање.

3.1.1. Деловни состаноци и презентации

Ефектите од вештините за деловно комуницирање можат да се забележат преку одржувањето на деловните состаноци и презентации во компанијата.

Во деловниот свет, состаноците се неизбежна и мошне честа активност. Тие можат да бидат интерни, помеѓу самите вработени во компанијата и екстерни, односно состаноци на кои учествуваат вработените и надворешни лица, на пример, соработници, инвеститори или клиенти.

За организирање и изведување на еден состанок е потребно време, со цел состанокот да биде поефективен и да помогне во остварувањето на некоја организациска цел. Со цел постигнување поефективен состанок, потребно е добро планирање со добро подготвена агенда, која доследно ќе се следи за време на состанокот и во која јасно се истакнати активностите, темите и поттемите што ќе се обработуваат на состанокот, како и целите, посакуваните и очекуваните резултати. Освен тоа, потребно е пред состанокот планот да биде споделен со сите учесници⁷⁶, заедно со меморандумот, во кој се содржани сите вообичаени информации, како што се времето, местото, учесниците и причините за состанокот.

Многу важна одлика на деловните состаноци е правилната и ефективна употреба истовремено на сите комуникациски вештини. При ефективен деловен состанок, сите комуникациски вештини на сите учесници доаѓаат до израз. Од суштинско значење за ефективноста и успешноста на состанокот е сите учесници на состанокот да се слушаат едни со други, а оние што го водат состанокот е

⁷⁶ Ferguson Career Skills Library, *Communication Skills*, Third Edition, (2009, New York), стр.139

неопходно да зборуваат со енергичен тон, со правилна употреба на невербалните знаци⁷⁷, и на јасен и искрен начин. При деловниот состанок, како и при секоја вербална комуникација, особено се нагласува потребата од внимание на употребата на невербалните сигнали. При тоа, истражувачите на деловната комуникација како најважен гест го истакнуваат контактот со очите.

Честопати, неразделен дел од деловните состаноци се деловните презентации. Денес, во современото опстојување на компаниите, не е доволно само добро вршење на работата, туку е потребно и добро претставување на истата; и способноста да се презентираат сопствените идеи и планови не се очекува само од сопствениците или менаџерите, туку и од останатите вработени⁷⁸.

Целта на деловната презентација е обично поформална, па поради тоа и јазикот е исто така поформален. Времето за презентациите е обично ограничено и поради тоа се иницира потреба на поедноставен начин да се истакнат неколкуте главни точки од презентацијата за да се олесни и забрза остварувањето на нејзината цел⁷⁹.

Заедничка одлика на овој вид комуникација со останатите сегменти од деловната комуникација е тоа што се одвива за пренесување некоја порака со која ќе треба да се оствари некоја цел. Целта на презентациите може да биде информирање, убедување или забавување⁸⁰. Презентациите што се наменети за некој вид обука за вработените во компанијата имаат за цел да пренесат некоја информација. Кога презентациите се наменети за потенцијални клиенти, соработници или инвеститори, нивната цел е убедување или рекламирање. Презентациите може да бидат дел и од посебни пригоди за одбележување на јубилеите и успехите на компанијата и нејзините вработени, и тогаш имаат за цел да ги зацврстат односите во компанијата или односите на компанијата со надворешните соработници. Која и да е целта на презентацијата, таа треба секогаш да биде во фокусот на самиот комуникациски процес, што значи и дека

⁷⁷ Според Ferguson Career Skills Library, *Communication Skills*, Third Edition, (2009, New York), стр.149-150

⁷⁸ Wilkie, H., *Writing, Speaking, Listening: The Essentials of Business Communication*, (2001, Oxford), стр.39

⁷⁹ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.13

⁸⁰ Mills, H., *Power Points!*, (2007, New York), стр.8

комуникацијата треба да биде приспособена на целта заради која постои презентацијата.

Презентацијата е моќна алатка во современиот деловен свет и бројните позитивни исходи од деловното презентирање ја прават презентацијата многу честа форма на деловна комуникација. Сепак, треба да се има предвид дека деловната презентација може да остави и негативен впечаток, што секако негативно ќе се одрази врз остварувањето на организациските цели. Тоа претставува дополнителна причина за усовршување на вештината за деловно презентирање, што како потреба се наметнува на секоја современа компанија.

За постигнување максимални ефекти од презентацијата, во текот на планирањето јасно треба да се дефинираат целите и резултатите кои треба да се постигнат со презентацијата. Исто така, неопходно е анализирање на публиката и нивните ставови, интереси, знаења, искуства и очекувања за полесно да се приспособи темата и говорот на публиката, од аспект на нивната култура, јазик, верувања, потреби и мотиви. На тој начин полесно се постигнува мотивираност кај слушателите за активно следење на презентацијата. Заинтересираноста и љубопитноста кај публиката може да се поттикне со анегдоти или прашања на почетокот од презентацијата, со што се постигнува побрзо разбирање на пораката од презентацијата, но и побрзо постигнување на нејзината цел.

При презентирање или водење состанок, особено е важна употребата на јазикот и тој треба да биде јасен, точен, едноставен, конкретен, со правилно одмерени зборови кои нема да навредуваат и нема да поттикнуваат некакви непријатни чувства на која било основа.

Заклучокот на презентацијата би требало најмногу да поттикнува на активност, односно да биде почетна точка во остварувањето на целта на презентацијата. Последните мигови од презентацијата би требало да ги содржат главните точки и деловната презентација да заврши впечатливо, за што некои автори дури сугерираат и употреба на некој влијателен цитат, па дури и

анегдота⁸¹. Слично на тоа, Брајдон и Скот наведуваат дека за ефективно завршување на презентацијата може да се искористи и враќање на почеток од презентацијата, односно во заклучокот да се направи директна врска со воведот⁸².

За остварување на посакуваните ефекти од презентацијата и состанокот, предвид треба да се има и целокупниот контекст во кој се одвива презентацијата и да се приспособи пораката на ситуацијата, со цел да се минимизираат негативните влијанија, а да се зголемат можностите за целосно искористување на позитивните ефекти за успешно пренесување на пораката, како и побрзо остварување на целта на самата презентација или состанок.

Тоа значи дека покрај успешно владеење со вербалниот дел, при комуницирањето за време на деловни презентации и состаноци, потребно е успешно владеење и со невербалната комуникација, бидејќи многу внимание се посветува на употребата на невербалните знаци на презентерот или на оној кој го води состанокот. Најбезбедна е сепак спонтаноста, односно природноста во невербалното комуницирање, што би значело дека не е препорачливо ниту присилена употреба на невербални сигнали, ниту воздржување од праќање невербални сигнали. Секое присилување или воздржување би значело и неприродно или неискрено однесување, што предизвикува добивање негативен впечаток од презентерот или од презентацијата.

За постигнување впечатлива, ефективна и успешна презентација, комуникацијата за презентирање би требало да биде збогатена и со елементи на визуелната комуникација. Но, елементите на визуелната комуникација, како и сите невербални сигнали, своето значење го добиваат во зависност од останатите вербални и невербални сигнали со кои се појавуваат во контекст и затоа тие треба да се користат како помошно средство, но не и како целосна замена на информациите и пораките од презентацијата.

Владеењето со просторот, исто така е невербален сигнал на кој би требало да се посвети внимание при презентирањето. Препорачливо е мало и повремено

⁸¹ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York); и Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.41

⁸² Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.238

придвижување за време на презентирањето, бидејќи така се задржува вниманието на публиката, се сигнализира менување на расположенијата⁸³ и на самиот тек на презентацијата, се следи повратниот одговор од публиката и атмосферата се држи поопуштена и поприродна. Во последно време, за однесување при јавен настап се сугерира постоење на разни точки или центри за истакнување различни ситуации – на пример еден центар за шегување, друг за информирање⁸⁴, трет за пофалби и сл.

Друг невербален сигнал што го истакнуваат многу истражувачи на комуникацијата е контактот со очите и неговата важност за остварување и задржување на врската помеѓу презентерот и оние за кои е наменета презентацијата, односно оние од кои зависи остварувањето на целта на презентацијата. Она што е важно при презентациите пред многу луѓе е да се остави барем впечаток на контакт со очите, бидејќи презентерот не може да оствари реален контакт со очите истовремено со секој од слушателите и за таа цел, Сидонс предлага техника на гледање како врз публиката да е нацртана огромна цифра на бројот пет⁸⁵.

Преку контактот со очите и преку разговорниот стил се постигнува подобра врска со публиката, а со тоа се зголемуваат можностите презентацијата да ја постигне целта поради чие остварување и постои.

Сепак, и покрај важноста на невербалната комуникација и употребата на визуелни и аудитивни средства, презентерот е оној од кого најмногу зависи ефектот од презентацијата, а со тоа и остварувањето на нејзината цел. Успешен презентер е оној што умее и од најздодевната тема да направи интересна презентација. Добрите презентери се насмевнуваат во текот на презентацијата, користат шеги и владеат со ситуацијата, дури и со ситуации што не се предвидени, како на пример свонење на нечиј телефон или кој било друг вид прекинување во текот на презентирањето. Дobar презентер умее дури и таквите

⁸³ Според Civiello, M., with Matthews, A., *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, (2008, New York), стр.75

⁸⁴ Повеќе кај Civiello, M., with Matthews, A., *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, (2008, New York), стр.74-75

⁸⁵ Siddons, S., *The Complete Presentation Skills Handbook: How to Understand and Reach Your Audience for Maximum Impact and Success*, (2008, London), стр.137

непредвидени моменти да ги употреби во своја корист, а со тоа да го зголеми својот кредибилитет, како и довербата што му ја укажува публиката, што, секако, е начин за зголемување на можноста за остварување на целите на презентацијата.

Компанијата може многу да постигне преку успешен деловен состанок или успешно завршена деловна презентација. Вештините за успешно деловно комуницирање ја зголемуваат ефективноста во економските постигнувања на компанијата, преку успешно остварување на примарните цели од презентацијата или состанокот, но и преку секундарното влијание, а тоа е зголемување на кредибилитетот на компанијата, како за своите вработени, така и за надворешните засегнати страни. Освен тоа, добро организирани и реализирани состаноци и презентации значат подобрување на меѓучовечките односи во компанијата и подобрување на целокупната работна атмосфера, бидејќи подразбираат давање можност на вработените да го искажат својот став, да ги покажат своите идеи и ставови и да покажат почит кон туѓите идеи и ставови, што, секако, води кон подобрување на економските постигнувања на компанијата.

Компанијата може да има и други далекусежни придобивки од унапредувањето на вештините за деловно презентирање, бидејќи реализирањето на деловните состаноци и презентации бара испреплетување на различни сегменти на деловната комуникација. Па така, преку унапредување на комуникацијата за презентирање и држење состаноци, индиректно се унапредуваат и лидерските вештини и вештините за усна комуникација, деловно социјализирање и искористување деловни можности.

Од тие причини, современите компании што постојано вложуваат во подобрување на способноста за деловно претставување, постојано и профитираат од истата.

3.1.2. Комуникација за градење ефективни тимови

Позитивното влијание на тимската работа врз економските постигнувања на организацијата е нешто што особено се нагласува во последните неколку децении. Придобивките од ефикасната тимска работа може да бидат многубројни, најмногу поради тоа што тимската работа директно го зголемува извршувањето на компанијата, но и поради индиректните начини на позитивно влијание, како што се поттикнувањето позитивна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи и создавањето чувство на сигурност.

Тимската работа и ефективната комуникација се заемно зависни. Од една страна, тимската работа е одлика на средини со воспоставен и афирмиран систем на комуницирање, но истовремено, тимската работа е најдобра форма за градење на ефективна комуникација⁸⁶. Ефективните вештини за деловно комуницирање се од суштинско значење за работата на тимовите. Комуникацијата ја создава групата, а потоа ја обликува на единствен начин, за да помогне во нејзиното одржување⁸⁷.

Ако се има предвид дефиницијата на Џонс и Џорџ, според која, тим е секоја група луѓе чии членови интензивно работат и соработуваат меѓусебно за да остварат специфична заедничка цел⁸⁸, повеќе од јасно е дека за опстојување и добро функционирање на тимот се потребни заеднички напори од сите негови членови, но и функционална и ефикасна комуникација во рамките на тимот.

Комуникационата структура е од огромно значење за која било група или тим. Колку е поразвиена комуникационата структура, толку и информациите ќе бидат помногубројни, пореални и понавремени⁸⁹.

Комуникацијата е битен дел за секоја фаза од развојот на тимот, а меѓу поизразените нејзини влијанија се:

⁸⁶ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.54

⁸⁷ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), (стр.287 – Appendix 3)

⁸⁸ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.593

⁸⁹ Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.171

- Во почетната фаза или степен на основање⁹⁰, комуникацијата влијае врз почетокот на процесот на формирање на една цврста, хомогена група составена од различни поединци.
- Во втората фаза или фаза на воспоставување⁹¹, кога се јавуваат и првите проблеми во тимот, комуникацијата игра главна улога во нивно решавање и продолжување на заедничката мисија. Спротивно на тоа, недостигот на ефективна комуникација, во оваа фаза од формирањето на тимот може да доведе до напнатост, конфузија и разидување во идеите на членовите од тимот.
- Во третата фаза или фазата на зрелост⁹², излегуваат на виделина придобивките од ефективната комуникација, во вид на зголемена меѓусебна доверба и почит кон сличностите, но и кон разликите, а истовремено се подобрува и комуникацијата со водството⁹³.
- Во четвртиот степен или фаза на потполна зрелост, кога тимот го остварува својот целосен потенцијал⁹⁴, комуникацијата е задолжена за одржување високо ниво на отвореност и синергија во тимот.

Во литературата за деловна комуникација како предуслов за ефективно функционирање на тимот се нагласува јасната и искрена комуникација. Отворената комуникација е една од суштинските стратегии за формирање тим што ќе очекува и ќе се стреми кон исклучително постигнување⁹⁵.

Во рамките на тимот се нудат можности за ефективно искористување на придобивките од цела низа на комуникациски вештини и способности на сите членови на тимот. Сама по себе се наметнува потребата од квалитетни вештини за деловно комуницирање. При тоа, ефективното комуницирање не смее да биде одговорност само на лидерот на тимот, туку на сите членови на тимот, бидејќи ефективната тимска комуникација подразбира подеднакво почитување на сите мислења, како и давање еднаква можност за искрено и отворено комуницирање

⁹⁰ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.48

⁹¹ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.48

⁹² Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.49

⁹³ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.49

⁹⁴ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.49

⁹⁵ Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.328

на сите. Затоа, за ефективноста во комуникациските односи во тимот поеднакво се одговорни сите членови на тимот, бидејќи тимската работа подразбира соработка и заедничко работење кон остварување на некоја заедничка цел, преку која се остваруваат организациските цели. Со цел да се дојде до што е можно поефективно остварување на целите на организацијата, потребно е беспрекорно функционирање на работата на тимот. Сите членови на тимот мора да умеат добро да комуницираат, а пред сè мора особено да ја владеат вештината за слушање како комуникациска вештина, со цел сечие мислење и став да се испочитуваат и разгледаат.

За успешна комуникација во рамките на една група или тим се смета онаа што предизвикува подобрени меѓучовечки односи, бидејќи само така може на побрз и поефективен начин да се дојде до зголемување на соработката и остварување на тимските и организациските цели. Од друга страна, за групата да функционира беспрекорно, од пресудно значење е кохезијата на групата, односно чувството на единство, или компактност и привлечност во групата, а секоја група ја формира и одржува својата кохезија преку комуникацијата.

За ефикасноста и делотворноста на секој тим, комуникацијата треба да биде навремена и без предрасуди, а дискусиите да бидат професионални, слободни и аргументирани⁹⁶. Наспроти тоа, неправилната комуникација води до неуспех, преку создавање антипатија, сомневање и конфузија⁹⁷. Групната нефункционалност може да се забележи од поплаките од членови на групата и надвор од неа, непријателството, конфликтите, конфузијата и намалувањето во продуктивноста, учеството, имагинацијата, иновацијата и иницијативата⁹⁸.

Голем е бројот на позитивните влијанија што се очекуваат од тимската работа. Во современото глобално окружување, квалитетните човечки ресурси, но и нивното заедничко функционирање за остварување на организациските цели, се клучен фактор во постигнувањето на организациската конкурентност, а со тоа и во постигнувањето на економски успех.

⁹⁶ Прилагодено според Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.172

⁹⁷ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.54

⁹⁸ Edgar F. Huse, *Organizational Development and Change*, Second Edition (St. Paul, MN: West, 1980), 343, преку Harris O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), стр.142

Како и за секоја друга активност во компанијата, така и за успешна тимска работа и ефективно постигнување на позитивните исходи од ефикасната тимска работа е неопходно поседување врвна способност за деловна комуникација. При тоа, неопходно е управување со сите вештини на деловното комуницирање, како и давање еднаква можност на сите, негување атмосфера во која сечие мислење и сечиј став се почитуваат и каде што од разликите во ставовите на членовите на тимот се профитира, а не се доживува неуспех поради избувнување на конфликтни ситуации. Владеењето на ефективни вештини за деловно комуницирање во рамките на тимот го прави тимот и неговите членови ефикасни во своето работење, со што побргу се остваруваат целите на компанијата, а таа ги зголемува своите економски постигнувања.

3.1.3. Комуникациски вештини при интервјуирање

Интервјуирањето е мошне застапен сегмент на деловно комуницирање во секоја организација. При интервјуирањето, комуникациските вештини доаѓаат најдобро до израз.

Најпознато деловно интервју е интервјето при вработување и обично тоа е првата асоцијација на самиот збор *интервју*. Но, интервју може да биде секој разговор при кој едниот соговорник се обидува да дојде до некои информации од другиот соговорник⁹⁹. Целта на интервјето е добивање информации при селекција на кандидати за вработување, при секојдневно разрешување на непогодните ситуации и проблеми во компанијата, како и при самоволно напуштање на компанијата од страна на некој вработен.

Кога целта на интервјуирањето е донесување одлука за селекција на погоден кандидат, тогаш интервјето се користи да се забележат социјалните вештини на интервјуираниот, како што се комуникативноста, пријатноста,

⁹⁹ Thompson, C. B., *Interviewing Techniques for Managers*, (2002, New York), стр.ix

убедливоста, општото држење и изгледот¹⁰⁰. Кај ваквото интервју, од суштинско значење е поставувањето правилни прашања, но и соодветната обработка на добиените информации. Прашањата мора да бидат соодветни и поврзани со очекувањата од кандидатот како иден вработен. На тој начин се зголемува можноста да се одбере вистинскиот кандидат, а истовремено се намалува можноста за идна несакана флукуација во организацијата.

Ист резултат може да се очекува и од интервјуирањето вработени кои самоволно ја напуштаат организацијата, односно од излезното интервју, кое може да обезбеди значајни информации за откривање на слабите и јаките страни на компанијата од секој аспект на нејзиното работење, а особено од аспект на управувањето со човечките ресурси, како што се условите за работа, работната атмосфера во организацијата, меѓучовечките односи, можностите за напредување во кариерата, политиките за наградување и вработување во компанијата, и сл¹⁰¹. Недостатоците на компанијата во нејзиното управување со човечките ресурси може да предизвикаат идно одлевање на кадри, а флукуацијата може да има негативни последици за економските постигнувања на компанијата, бидејќи обично е проследена со намалување на продуктивноста на компанијата. Поради тоа, информациите собрани при излезните интервјуа, кога вработените се и најискрени, можат да помогнат во подобрувањето на слабите страни на компанијата, што може да резултира со огромно унапредување на комуникацијата и односите во организацијата, со што ќе се намали идното несакано одлевање на кадри и ќе се подобри економското постигнување на компанијата.

Потребата од позитивна комуникација е присутна и при нечие несакано заминување од компанијата. И во таков случај, комуникацискиот процес помеѓу компанијата и вработените кои заминуваат треба да се одликува со отвореност и искреност и да ги образложува донесените одлуки и настанатите промени. Но, економските постигнувања на компанијата зависат од посветеноста и мотивираноста на оние кои остануваат. Поради тоа, според Дејвис и Шенон,

¹⁰⁰ "Recruiting and Selection Procedures", Polices Forum Survey. No 146, May 1988, преку Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.58

¹⁰¹ Прилагодено според Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.162

посветеното внимание на оној кој заминува од компанијата треба да е еквивалентно на посветеното време и енергија за правилна комуникација со оние кои остануваат¹⁰².

Позитивниот однос на компанијата кон оние кои заминуваат и кон оние кои остануваат го зголемува кредибилитетот и репутацијата на компанијата, правејќи ја попозитивна и поценета од своите вработени, клиенти и соработници, но и попривлечна за потенцијални способни работници, повеќе клиенти и покорисни соработници.

Интервју може да се спроведе и со тековните вработени, со цел добивање информации за побрзо разрешување на некоја проблем ситуација. Со таквите информации компанијата може да направи анализа на ситуацијата, преку што ќе може соодветно да одговори на секојдневните непогодности со кои се соочува и да донесе правилна одлука за излез од некоја непријатна ситуација.

Каква и да е намената на интервјето, многу е важно, впрочем како и кај останатите сегменти на деловната комуникација, да се има добар план и јасно поставени цели за да може да се добијат и документираат собраните информации, кои по завршувањето на интервјето треба соодветно да се искористат за носење на правилната одлука, или за поттикнување некаква реакција¹⁰³. Оној кој интервјуира секогаш треба да ја има предвид поставената цел и информацијата што треба да се добие преку интервјуирањето и начинот на кој информацијата ќе се употреби по интервјето. На тој начин, полесно ќе се поставуваат соодветните прашања, но и ќе се посветува поголемо внимание на добиените одговори, со што полесно и побргу ќе се дојде до остварување на целта на самото интервју. Исто така, важно е да се претпостават прашањата што ќе бидат поставени на крајот од интервјето од страна на интервјуираниот вработен или кандидат за да се подготви соодветен одговор на истите.

Според тоа, вештината за слушање може да биде од суштинско значење за правилно интервјуирање. Исто така, од непроценливо значење е комуникацијата да се одвива без предрасуди и со целосна фокусираност и концентрираност, без

¹⁰² Davis, A., and Shannon, J., *The Definite Guide to HR Communication*, (2010, New Jersey), стр.263

¹⁰³ Според Thompson, C. B., *Interviewing Techniques for Managers*, (2002, New York), стр.12

прекинувања и нарушувања на зборувањето на соговорникот, без носење пребрзи заклучоци и ставови пред да се слушне одговорот. Сепак, некои менаџери го практикуваат токму спротивното, доколку целта им е преку процесот на интервјуирање да добијат информација за однесувањето на кандидатот во стресни ситуации¹⁰⁴, или во ситуации кога е потребно извршување на повеќе работи истовремено.

За процесот на интервјуирање, покрај вештините за слушање и зборување, исто така е важна и вештината за невербално комуницирање, вклучувајќи ја и облеката на интервјуираните и на оној кој го води интервјуто. Поради тоа, унапредувањето на вештината за интервјуирање, меѓу другото, подразбира и унапредување на вештината за невербално комуницирање.

Освен тоа, особено се истакнува потребата од обезбедување повратен одговор. Обврска на компанијата треба да биде давање навремен и соодветен повратен одговор, без разлика дали е позитивен или негативен.

Имајќи ја предвид важноста на интервјуто за наоѓање добри кандидати за вработување и доаѓање до потребни информации и идеи при носење на некоја важна одлука или при разрешување на некој настанат проблем, повеќе од јасно е дека правилните вештини за интервјуирање може да претставуваат помош за компанијата за полесно соочување со проблемите, но и за намалување на можностите за негативни последици врз нејзините економски постигнувања, преку намалување на флукуацијата на вработените и преку унапредување на управувањето со човечките ресурси во организацијата.

3.2. Унапредување на слушањето како вештина за деловно комуницирање

До пред некое време многу малку внимание се посветувало на слушањето како комуникациска вештина, иако и оваа комуникациска вештина има еднакво важна улога за деловната комуникација како и останатите комуникациски

¹⁰⁴ Повеќе кај Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.271, и Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.589

вештини. Иако во последно време, повеќе автори се свртуваат кон проучување на улогата што слушањето како комуникациска вештина ја има во комуникацискиот процес, сепак, во трудовите за деловна комуникација, слушањето е сè уште далеку помалку присутно, во споредба со зборувањето (во презентации, деловни состаноци и средби, тимска работа и сл.) и пишувањето (деловни документи, писма, меморандуми, електронски пораки и сл.).

Сфаќајќи го слушањето како вродена способност што доаѓа сама по себе, не се зема предвид фактот дека таквата физичка способност не може да се поистовети со слушањето како комуникациска вештина, бидејќи слушањето како комуникациска вештина подразбира активно слушање, односно слушање со цел да се добие некоја информација или да се преземе некоја активност. Физичката способност за слушање подразбира само слушање на пораката, но не и задолжително разбирање на истата.

Слушањето како комуникациска вештина, во литературата за деловна комуникација, најдобро преку зборови е отсликано во дефиницијата на Волвин и Кокли, според кои, слушањето е сложен процес на примање, посветување фокусирано внимание и давање значење на звучни и визуелни дразби¹⁰⁵, со што јасно се нагласува важноста на рецептивните вештини за комуникација.

Важноста на процесот на слушањето за комуникацијата произлегува од двонасочната природа на комуникацискиот процес. Менаџерите секојдневно не само што испраќаат, туку и добиваат пораки, и за да комуницираат успешно, како примачи на пораки, двете вештини што треба да ги поседуваат се вештините за слушање и читање, со помош на кои, преку сосредочено внимание, треба да се дојде до суштинско разбирање на пораката и нејзината цел.

Придобивките од ефективното слушање може да бидат многубројни, а Волвин и Кокли, меѓу другото, ги наведуваат зголемената продуктивност и продажба, зголеменото задоволство кај клиентите и вработените, проширената

¹⁰⁵ Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.69

база на информации, подобрените односи во организацијата и зголемената самодоверба кај вработените¹⁰⁶.

Освен тоа, разбирањето на намерите, идеите и ставовите на соговорникот ја зголемува способноста за преговарање и воопшто, можноста за остварување на поставените цели.

Тргувајќи од потребата за постигнување на повеќе директни и индиректни позитивни влијанија од ефективното слушање врз економските постигнувања на компанијата, но и имајќи предвид дека многу бргу се заборава голем дел од слушнатата порака, станува повеќе од јасно дека за да се постигне успех и ефективност во слушањето, истото треба да се унапредува и свесно да се надградува како комуникациска вештина, која е еднакво важна како и останатите комуникациски вештини.

Џонс и Џорџ, меѓу другото, за унапредување на вештините на менаџерите како примачи на пораки, сугерираат и фокусираност, односно концентрираност на она за што се дискутира, посветување внимание на пораките што се добиваат, воздржување од прекинување на испраќачите на пораката, воздржување од носење пребрзи заклучоци пред да се прими целата порака, сочувствување со испраќачите на пораката и поставување правилни прашања за да се избегне конфузија и двосмисленост¹⁰⁷.

Од огромно значење за постигнување на ефективно слушање е сосредоченоста и фокусираноста на слушателот. Несомнено е дека кај примачите на порака концентрацијата обично е највисока на почетокот од примањето на пораката, но тоа не значи дека доколку свесно се обидат, нема да можат да ја задржат таа концентрација на високо ниво сè до крајот на примањето на пораката.

Исто така, за ефективното слушање од суштинско значење е парафразирањето, кое покажува до кој степен е постигнато разбирање на пораката, и со помош на кое може да се спречат разни недостатоци и проблеми во комуницирањето настанати поради интерпретациите врз база на перцепцијата на слушателот.

¹⁰⁶ Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.21

¹⁰⁷ Според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.658-659

Ефективното слушање подразбира и покажување почит кон соговорникот; но и воздржување од невербални сигнали што би можеле да го обесхрабрат или деконцентрираат соговорникот; воздржување од зборување додека соговорникот зборува; поттикнување на останатите да ги искажат своите мислења и идеи, како и почитување и давање можност на сите¹⁰⁸, но и внимание, отвореност и желба да се разбере¹⁰⁹. Според Галанес и Адамс, ефективниот слушател свесно донесува одлука за слушање, бидејќи ефективното слушање е активен процес за којшто треба исто толку напор како и за зборувањето¹¹⁰.

За постигнување на т.н. активно слушање, особено се нагласува и потребата од прибележување и поставување прашања што ќе помогнат во разбирањето на пораката.

За унапредување на слушањето како комуникациска вештина и постигнување ефективно слушање, Баркер, меѓу другото, ги наведува и следните важни насоки: негување лесен стил на разговор и релаксирачка атмосфера; давање целосна можност на соговорникот да ги изнесе своите идеи; рационализирање на информацијата, но и на самиот тек на разговорот и постојано давање позитивен, искрен и конкретен повратен одговор¹¹¹.

Според тоа, за да се подобри слушањето како комуникациска вештина, менаџерите и вработените во компанијата мора да бидат свесни за пречките што предизвикуваат неефективно слушање, како на пример:

- пребрзото носење заклучоци и судови, често без доволно информации или врз основа на некоја предрасуда;
- емотивното реагирање на содржината на пораката или на некој личен став на соговорникот;
- суетноста и егоцентризмот;
- селективноста при слушањето, односно неслушањето на сите факти и информации, туку само на она што го поткрепува претходно донесениот став;

¹⁰⁸ Според Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.136

¹⁰⁹ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.125

¹¹⁰ Galanes, G. J., and Adams, K., *Effective Group Discussion*, Twelfth Edition, (2007, New York), стр.39

¹¹¹ Повеќе кај Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.59-73

- неотвореноста кон туѓи мислења и ставови;
- недоволното размислување за она што е кажано, што поттикнува непоставување прашања или поставување нерелевантни прашања.

Со премостување на тие препреки, кои во голем дел се од личен карактер, ефективното слушање ќе може да ги оствари придобивките што му се припишуваат.

Она што е најважно да се сфати е дека за унапредување на слушањето како комуникациска вештина треба да се посвети исто толку внимание како и за унапредувањето на секоја друга комуникациска вештина. Двонасочната природа на комуникацискиот процес ја наметнува потребата да се биде и добар примач на пораки, а не само добар испраќач. Во деловен контекст, пречките или неправилностите при слушањето, како и при секоја друга комуникациска вештина значат губење време и недоразбирања, а со тоа, индиректно нарушување на економските постигнувања на компанијата. Ефективното слушање значи дека сосредочено, реално и без предрасуди се ислушуваат и согледуваат идеите и ставовите на соговорникот, со што истовремено се подобрува целокупната комуникација, се скратува потребното време и се намалуваат можностите за недоразбирања.

3.3. Унапредување на невербалната комуникација

Невербалната комуникација е една од основните форми на комуникацијата¹¹². Таа се дефинира како процес на пренесување порака без користење зборови. Според некои проценки, постојат околу 700.000 форми на невербална комуникација¹¹³. Најчесто, кога се зборува за невербална комуникација се мисли на изразите на лицето, гестовите и останатите сигнали на телото, но во невербална комуникација се вклучени и изгледот, начинот на облекување и однесување, ставот и држењето на телото, карактеристиките на гласот и паузите

¹¹² Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.9

¹¹³ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.25

при зборувањето, третирањето на времето и просторот, допирот, како и третирањето на околината, односно користењето на боите, звуците, распоредот на мебелот, осветлувањето и температурата. Со оглед на тоа што невербалната комуникација е секоја форма на комуникација која не вклучува зборови, со право може да се заклучи дека и лого-типовите, сликите, графиконите, начинот на кој луѓето седат во канцелариите и распоредот на канцелариите се посебни форми на невербална комуникација. Според тоа, невербалната комуникација го вклучува целото тело, просторот што тоа го опфаќа, времето во кое се комуницира, начинот на кој се комуницира, па дури и она што не се кажува.

Невербалната комуникација се случува постојано и е присутна во секој вид вербално комуницирање, но дури и тогаш кога изостанува вербалното комуницирање. Таа има суштинско значење за секој комуникациски процес. Познатиот менаџмент-консултант, Питер Дракер, со својата изјава дека „во комуникацијата, најважно нешто е да го слушнете она што не е кажано“¹¹⁴ јасно покажал каква важност е придава на невербалната комуникација.

Со помош на невербалната комуникација во рамките на организацијата, се дефинираат и меѓусебните односи помеѓу вработените и помеѓу компанијата и надворешните соработници и клиенти. Невербалната комуникација служи да ја засили или замени вербалната порака, да изрази емоции и да го изрази односот во статусот и улогите во организацијата.

За разлика од вербалната комуникација, невербалната комуникација е посложена, бидејќи невербалните сигнали не се izdelуваат еден од друг, како зборовите, и своето значење го добиваат само во контекстот и во комбинација со останатите форми на вербално или невербално комуницирање.

Од друга страна, невербалната комуникација е побрза и спонтанна, бидејќи уште во моментот на испраќањето на пораката се забележуваат низа невербални сигнали што ги откриваат несвесните реакции на учесниците во комуникацискиот процес, нивото на нивната заинтересираност за содржината на пораката, како и повратните одговори на истата.

¹¹⁴ Според http://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker (пристапено во април, 2013 г.)

Во литературата, до неодамна најчесто се среќава податок според кој 90% од значењето на пораката се пренесува со „говорот“ на телото и лицето, односно со гестовите, мимиките и изразите на лицето, и карактеристиките на гласот, наспроти зборовите, со кои се пренесува нешто помалку од 10% од значењето на пораката. Но, сепак, дел од најсовремените автори на тема деловна комуникација, истакнуваат дека ниту на вербалната, ниту на невербалната комуникација не треба да è се припишува доминантно значење, туку тие треба да се сфатат со нивното вистинско значење – како комуникациски форми што меѓусебно се надополнуваат.

Сепак, колку студии и да постојат за значењето на невербалната комуникација, мора да се има предвид дека невербалните знаци не смеат да се сфатат како факт, туку како индикатор, бидејќи тие носат значење во голема мера и пренесуваат мноштво пораки, но нивната употреба зависи од многу фактори. Значењето на секој невербален сигнал, слично како и на секој збор може да варира во зависност од контекстот во кој се појавува, како и од останатите форми на невербална и вербална комуникација со кои се појавува, а кои влијаат врз неговото значење и толкување. На пример, еден фактор што влијае на употребата на невербалната комуникација е полот. Според истражувањата, жените и мажите различно ја употребуваат невербалната комуникација. Мажите подобро ги интерпретираат гласовните сигнали, додека жените се подобри во користење и интерпретирање на изразите на лицето и сигналите на телото¹¹⁵. Но, фактор што предизвикува најголеми разлики во употребата и интерпретирањето на сигналите од невербалната комуникација е културата и за нејзиното влијание ќе стане збор во делот за интеркултурна комуникација.

¹¹⁵ Извор Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.173

Изрази на лицето

Изразите на лицето подразбираат комуницирање со очите, веѓите, челото и устата¹¹⁶. Преку изразите на човековото лице се покажуваат сите емоции. Според многу истражувачи на невербалната комуникација, изразите на лицето за основните емоции – среќа, тага, лутина, згрозување, изненадување и страв – се универзални. Но, освен емоции, на човековото лице може да се „прочитаат“ и други невербални пораки кога се пренесува вербалната порака; како на пример, дали пораката е разбрана, дали предизвикува задоволство, дали комуникациските партнери меѓусебно се почитуваат и дали се заинтересирани за она за што се зборува. Исто така, на човековото лице може да биде изразен голем дел од повратната информација без да се изговори ни еден збор.

Невербалната комуникација е присутна и во комуникациските процеси што се одвиваат во деловен контекст. Изразите на лицето пренесуваат многу пораки при деловните состаноци и презентации и воопшто, при целокупната комуникација меѓу вработените, соработниците и клиентите. Според тоа, успешното интерпретирање на пораките што ги пренесуваат изразите на лицето значи успешно владеење со ситуацијата при секој облик на деловна комуникација. Истовремено, успешното толкување на пораките што ги праќаат соговорниците преку своето лице има позитивно влијание врз насоката на комуникацијата, бидејќи изразите на лицето во секој момент нудат повратна информација дали пораката што се праќа ја остварува својата цел.

За правилно толкување на невербалните пораки, неопходна е поголема внимателност и анализирање без предрасуди, бидејќи е можно погрешно толкување дури и на универзално прифатени невербални сигнали. На пример, насмевката, освен вообичаеното значење, може да индицира и чувство на потчинетост или нервоза и вознемиреност¹¹⁷, што може да го наруши вистинското значење на пораката.

¹¹⁶ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.164

¹¹⁷ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.165

Најсигурна варијанта на невербално комуницирање е искрена невербална комуникација за да не се случи преку погледот да се пренесе спротивставена порака на пораките што се пренесуваат преку изразот на лицето и ставот на телото.

Контакт со очите

Контактот со очите е исклучително важен невербален сигнал, бидејќи се смета дека ја покажува искреноста во зборовите на испраќачот на пораката, со што се зголемува неговиот кредибилитет.

Преку очите може да се покаже заинтересираност кон предметот и темата на комуникацијата, почит кон другите и внимание за пренесувањето на пораката; но контактот со очите е многу важен и за воспоставување и регулирање на самата интеракција¹¹⁸, односно за задржување на текот на комуникацијата и очекување одговор од соговорникот. Не ретко се случува контактот со очите да се искористи за покажување доминантност и желба да се влијае на другите¹¹⁹, но и да се пренесе порака за непријателство или негативни ставови кон соговорникот. Бидејќи погледот е несвесен, како и сите невербални знаци, може да не е соодветен, па дури и да е противречен на вербалната порака.

Од аспект на деловната комуникација, контактот со очите е важен невербален сигнал, бидејќи изразува моментален повратен одговор. Ефективен контакт со очите, за време на деловна комуникација, значи дека секоја личност од слушателите има чувство дека зборувањето се одвива само за него или за неа¹²⁰, иако тоа е потешко остварливо, сепак искусните презентери знаат дека тоа има позитивен ефект врз остварувањето на целите од презентацијата.

Пораките што се испраќаат преку погледот и очите се несвесни и поради тоа тешко се контролираат, па затоа луѓето не ретко имаат повеќе доверба во

¹¹⁸ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.54

¹¹⁹ Извор Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.54

¹²⁰ Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.302

информациите што ги интерпретираат од погледот, отколку од зборовите на соговорниците, но мора да се има предвид дека сепак е можно намерно и свесно манипулирање со погледот за прикривање на вистинското значење на зборовите или мислите. Поради тоа, како и за другите невербални знаци, важи правилото дека значење на контактот со очите и погледот зависи од заемната интеракција со останатите вербални и невербални сигнали со кои се појавува и затоа не треба да се разгледува изолирано и надвор од контекст.

Гестови и став на телото

Гестовите се спонтани движења на рацете и телото, кои служат, како и останатите невербални знаци, да ја засилат или заменат вербалната порака.

Со движењето на телото, спонтано или намерно може да се изразат специфични и посебни пораци¹²¹, а преку нив да се пренесе мноштво информации до примачите на пораката, како на пример информации за самоувереноста и сериозноста на испраќачот на пораката и неговата сигурност и убеденост во она што го зборува.

Слично на тоа, преку ставот и држењето на телото на испраќачот може да се интерпретира повеќеслојно значење на пораката. Ставот на телото на испраќачот предизвикува одредена перцепција кај примачот на пораката, а има влијание и врз перцепцијата за содржината на пораката и остварувањето на нејзината цел.

Поради тоа, со цел да се избегне негативно влијание врз разбирањето на пораката, во деловен контекст, општо прифатени се правилата за непрекрстување на рацете, или нивно ставање во џебовите или на колковите¹²², како и правилото за исправено држење на телото.

¹²¹ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.25

¹²² Malandro, Barker, and Barker, *Nonverbal Communication*, преку Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.306

Сепак, како и другите невербални знаци, така и гестовите и ставот на телото може да предизвикаат недоразбирања доколку комуникацискиот процес се одвива помеѓу учесници кои не делат ист систем на вредности, норми и ставови.

И овде, како и за останатите невербални сигнали, важи правилото дека само поради тоа што ја надополнуваат комуникацијата не смее по секоја цена да се наметнува нивната употребата во комуникацијата онаму каде што нема природна потреба од тоа.

Парајазик или карактеристики на гласот

Карактеристиките на гласот на испраќачот на пораката, па дури и паузите при зборувањето, пренесуваат пораки кои свесно или несвесно влијаат во насока на засилување, надополнување, или противење на усната порака. На свесно ниво, гласот се користи за да се создаде одреден впечаток, но преку вокалните карактеристики несвесно се откриваат и други информации¹²³. Тоа значи дека гласот може намерно да биде приспособен за да одговара на содржината на усната пораката, но може и случајно да пренесе и сосема спротивно значење од значењето на вербалната порака.

Тонот, јачината на гласот и потенцирањето на одредени зборови се најбитните карактеристики на гласот што најмногу откриваат за личноста која зборува и пораката што се пренесува. Битните зборови и клучните изрази се потенцираат, со што се нагласуваат, и во преден план излегува целта на пораката. Тонот и јачината на гласот пренесуваат пораки за чувството за почит и авторитет, особено ако гласот е потивок, како и чувството на вина или лутина, особено ако гласот е погласен.

Во деловен контекст, карактеристиките на гласот како невербални сигнали се битни за секојдневната комуникација во организацијата, но особено се важни при деловните презентации и деловните состаноци. При тоа, од аспект на примач

¹²³ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.55

на пораката, треба да се внимава да не се донесуваат заклучоци врз основа на карактеристиките на гласот на испраќачот на пораката, односно врз основа на акцентот, нагласокот или изговарањето на зборовите. Од аспект на испраќач на пораката, потребно е особено внимание околу употребата на дијалектот, кој не само што може да предизвика недоразбирања поради погрешно разбирање на зборовите, туку може и да поттикне предрасуди само врз основа на начинот на кој се зборува, без да се внимава што се зборува. Овде, предрасудите и стереотипите, како и кај секој друг вид комуникација значително можат да го нарушат комуникацискиот процес, а со тоа и разбирањето на пораката.

Физички карактеристики или лична појава

Луѓето многу често донесуваат заклучоци за другите врз основа на изгледот, иако тие заклучоци можат да бидат и неточни. Според Елисон Лур, модата е јазик од знаци, невербален систем за комуникација и речникот на облекувањето не ја вклучува само облеката, туку и фризура, накитот и другите модни додатоци¹²⁴. Облеката, модните додатоци и воопшто, стилот на облекување имаат влијание врз личната појава и за да се оствари добар впечаток, тие мора да се приспособат кон соговорниците¹²⁵ и општо прифатените норми.

Облеката е дел од физичкиот изглед врз основа на кој се носат заклучоци за соговорниците, како индивидуи, уште пред и воопшто да се започне комуницирањето со нив. Тоа значи дека облеката и стилот на менаџерот или на кој било од вработените во компанијата пренесува порака за самата личност, но и за компанијата во која работи. Стилот и изгледот изразуваат индивидуалност, но мора да се имаат предвид различните начини на кои тие може да бидат интерпретирани од колегите, надредените и клиентите. Изгледот што е соодветен на ситуацијата и контекстот во кој се одвива комуникацијата позитивно влијае врз угледот и кредибилитетот на соговорниците и компанијата воопшто.

¹²⁴ Извор Левинсон, Џ. К., *Герила маркетинг*, (2008, Скопје), стр.328

¹²⁵ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.26

При изгледот не треба да се внимава само на облеката, туку и на косата, накитот, шминката и други елементи, како, на пример, тетоважите. Во едно истражување, 42% од испитаниците изјавиле дека го намалиле мислењето за работниците поради присутноста на видливи тетоважи кај нив¹²⁶. Исто така, присутноста на видлив пирсинг кај продавачите, предизвикува луѓето помалку да купуваат од нив¹²⁷.

Токму поради тоа што преку облеката на вработените може да се пренесат информации и пораки што може да имаат штетно влијание врз компанијата, многу компании се одлучуваат за кодекс на облекување¹²⁸ со строго одредени норми и правила за облекување. Но, во многу компании се прифатливи пофлексибилни правила на облекување, кои овозможуваат деловна едноставност или денови за едноставно и неформално облекување за да се покаже став дека вработените и менаџерите се еднакви партнери кои треба да си веруваат еден на друг¹²⁹.

Освен што имаат влијание врз перцепцијата на примачот на пораката, облеката и физичкиот изглед влијаат и на начинот на праќање на пораката, преку ефектот што го имаат врз самодовербата на испраќачот на пораката¹³⁰.

За да се намали негативното влијание на облеката и изгледот треба да се има предвид дека стереотипите се најголемата замка при толкувањето на невербалните сигнали и пораки што се примаат преку облеката, изгледот и стилот на соговорникот. Заклучоците што се донесуваат за соговорниците само врз основа на нивниот физички изглед обично се базирани на некои напишани норми и правила за стилот кој е соодветен на работното место на кое се наоѓа поединецот, па секоја отстапка од таа напишана норма обично се сфаќа како недостаток. Организацијата може да влијае врз своите вработени за рушење на стереотипите од кој било вид, но не може да влијае многу на стереотипите на

¹²⁶ *Language and culture: Hidden aspects of communication*, (преземено во мај, 2010 г. од <http://anthro.palomar.edu>) <http://anthro.palomar.edu>

¹²⁷ *Language and culture: Hidden aspects of communication*, (преземено во мај, 2010 г. од <http://anthro.palomar.edu>) <http://anthro.palomar.edu>

¹²⁸ таканаречен *dress code*

¹²⁹ Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, (2008, New Jersey), стр.471

¹³⁰ Malandro, Barker, and Barker, *Nonverbal Communication*, преку Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.301

останатите, односно на оние што не се членови на организацијата, како што се клиентите или соработниците, кои би можеле врз основа на своите стереотипи или предрасуди да донесуваат свои сопствени заклучоци за вработените и организацијата.

Во прилог на зголемување на позитивното влијание од изгледот и облеката на вработените оди и фактот што изгледот или личната појава, како невербални сигнали, може свесно да се менуваат, за разлика од останатите невербални сигнали, мимиките, гестовите и изразите на лицето, чија употреба е несвесна.

Допирот како невербална комуникација

Допирот при ракувањето, потчукнувањето по рамото и прегратката е еден вид невербална комуникација и преку него свесно и несвесно се пренесуваат пораки. Најверојатно поради тоа што може да индицира интимност, допирањето е често регулирано со многу строги обичаи и прецизно се знае кое е прифатливо, а кое неприфатливо однесување при деловната комуникација и најмногу зависи од возраста, полот, статусот, културната заднина, ставовите и сфаќањата на лицата кои се вклучени во комуникацискиот процес.

Во деловен контекст, многу поретко, освен кај ракувањето, се среќава каков било допир, бидејќи може да биде погрешно протолкуван. Во деловни ситуации, допирот алудира на доминација, па лице со повисок статус, поверојатно ќе допре лице со понизок статус, отколку обратно¹³¹. Во такви ситуации, не е исклучена можноста за допир од страна на оној соговорник кој убедува некого, оној кој бара информација и оној кој дава совет¹³². Во поинаков контекст, допирот би можел да се сфати дури и како малтретирање или нарушување на приватноста и интегритетот на некој од соговорниците.

¹³¹ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.26

¹³² Henley, *Body Politics: Power, Sex, and Nonverbal Communication*, p.105, преку Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.190

Просторот и времето како невербална комуникација

Значењето на времето, просторот и растојанието во комуникацискиот процес има свои импликации врз деловната невербална комуникација.

Третирањето на просторот и времето може да биде показател на чувството на учесниците во комуникацискиот процес за нивниот авторитет и за авторитетот на останатите учесници. Луѓето кои се перципираат себеси како поважни од останатите, обично го заземаат најдоброто место во канцелариите или доцнат на состаноците. Спротивно од тоа, почитта кон останатите и кон нивното време се манифестира со доаѓање навреме¹³³.

Иако зоните на удобност и прифатливите мерки на растојание варираат во зависност од културата¹³⁴ како детерминанта, сепак Хол разликува четири воопштени категории на растојание при комуникацијата: интимен простор, личен простор, социјална зона и јавна зона¹³⁵.

Според него, интимниот простор се наоѓа на помалку од половина метар и тој е резервиран за најблиските пријатели или членови на семејството¹³⁶.

Личниот простор е до нешто повеќе од еден метар и е резервиран за пријателите¹³⁷.

Во социјалната зона, која се протега до три и пол метри, се случуваат најголемиот број деловни трансакции и таа е резервирана за повеќето формални средби¹³⁸.

Јавната зона е над три и пол метри и тој простор се користи за предавања, јавни презентации и слично¹³⁹.

Кога станува збор за користење на просторот, важно е да се истакне дека и распоредот на седење при состаноци или презентации има влијание врз

¹³³ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.56

¹³⁴ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.26

¹³⁵ Повеќе кај McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

¹³⁶ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

¹³⁷ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

¹³⁸ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

¹³⁹ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

комуникацијата, односно врз начинот на кој се перципираат пораките во текот на комуникацискиот процес.

Според традиционалниот начин на седење, целото внимание е насочено кон презентерот, за разлика од начинот на седење во вид на потковица, каде што секој со секого може да оствари контакт со очите¹⁴⁰, така што се подобрува учеството и заинтересираноста на учесниците, како и нивното праќање повратен одговор.

Исто така, преку третирањето на времето може да се пренесат многу важни пораки за комуникаторите и за природата на комуникацискиот процес. Преку третирањето на времето се праќа несвесна порака за односот на испраќачот на пораката кон примачите на пораката, како и кон содржината на самата порака, но исто така, се влијае и на перцепцијата што примачите на пораката ја имаат за испраќачот на пораката, неговиот кредибилитет и предметот на пораката. Бидејќи преку третирањето на времето може да се покаже непочитување и невнимание кон соговорникот или кон предметот на комуникацијата, важно е да се внимава на времето, што значи не само да не се доцни и да не се продолжуваат средбите повеќе од планираното, туку и да се избира погоден момент за комуницирање.

Секој облик на невербална комуникација е од огромно значење за секој комуникациски процес и нивното унапредување има позитивни ефекти врз целокупната комуникација во организацијата. Невербалната комуникација е важен елемент на деловната комуникација, како од аспект на вообичаената и секојдневна интерперсонална интеракција, така и од аспект на јавната презентација и деловните состаноци.

Невербалното комуницирање е сосем природен и спонтан начин на комуницирање. Секое воздржување од невербални сигнали и секое присилување на употреба на невербални сигнали ја прави комуникацијата неприродна и неискрена, поради што се намалува угледот и кредибилитетот на испраќачот на пораката, а тоа ја намалува можноста за разбирање на пораката и постигнување на нејзината цел.

¹⁴⁰ Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.299

Добрите комуникатори ја препознаваат вредноста на невербалната комуникација и ја користат за да го подобрат процесот на комуницирање. Со искуството, набљудувањето на луѓето и анализирањето на начините на кои тие комуницираат може многу да се придонесе за унапредувањето на користењето на невербалната комуникација. Невербалните знаци во голема мера се несвесни и поради тоа за унапредување на вештината за невербално комуницирање може помалку да се направи од аспект на праќање пораки, отколку од аспект на примање и интерпретирање на невербалните сигнали на останатите.

За да се унапреди вештината за невербално комуницирање мора постојано да се учи за невербалната комуникација и нејзиното влијание врз интеракциите; да се има предвид меѓусебното заемно влијание на различните невербални знаци, контекстот во кој се одвива комуникацијата и вербалните сигнали; да се води сметка за влијанието што комуникацијата го има во организацијата; и целосно да се изостави влијанието на стереотипите, бидејќи тие честопати предизвикуваат пребрзи заклучоци, кои се базираат на една или друга карактеристика, а не на целта и содржината на комуникацискиот процес и како такви, честопати се неосновани и погрешни.

4. Деловната комуникација во клучните ситуации

Секоја улога што ја игра менаџерот во организацијата и секоја одговорност што ја има бара добро деловно комуницирање. Според Хенри Минцберг, менаџерот извршува три групи улоги во компанијата: интерперсонални, информативни и одлучувачки¹⁴¹.

¹⁴¹ Повеќе кај Burgaz, B., *Managerial Roles Approach and the Prominent Study of Henry Mintzberg and some Empirical Studies upon the Principals Work*, (1997, Ankara), (преземено на 9 јули 2013 г. од <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr>)

Во првата група улоги припаѓаат улогата на номинален водач, улогата на лидер и улогата на контакти и оваа група ги опфаќа активностите на менаџерот поврзани со односите со вработените, надворешните соработници и клиентите¹⁴².

Втората група улоги ги опфаќа активностите на менаџерот околу набљудувањето и собирањето, толкувањето и пренесувањето на информациите во компанијата, кон и надвор од неа¹⁴³.

Третата група улоги ги подразбира активностите на менаџерот околу одлучувањето, разрешувањето на конфликтите, распоредувањето на ресурсите и преговарањето¹⁴⁴.

Преку вршење на тие улоги и исполнување на своите одговорности, менаџерот ја игра главната улога во ситуациите што може да се окарактеризираат како клучни во работењето на компанијата.

Клучните позитивни одлики на секоја успешна компанија се нејзините вештини за пребродување кризни и конфликтни ситуации, вештините за управување со промените и нивно искористување во полза на компанијата, како и вештините за препознавање и искористување нови можности во вид на склучување договори со нови соработници или клиенти.

Од исто такво значење за компанијата е успешното водење на човечките ресурси, како најважен ресурс на секоја компанија. Во менаџментот на човечки ресурси, од гледна точка на деловната комуникација, како најбитни би можело да се издвојат процесите на регрутирање, мотивирање, справување со наградите и напуштањето на компанијата.

Во основата на ефективното извршување на менаџерските активности се наоѓа способноста за ефективно деловно комуницирање, па според тоа, од

¹⁴² Прилагодено според Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.6 (извор Henry Mintzberg: *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Inc. Engelwood Cliffs, New Jersey, 1980, p.56) и Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.15-16

¹⁴³ Прилагодено според Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.6 (извор Henry Mintzberg: *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Inc. Engelwood Cliffs, New Jersey, 1980, p.56) и Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.16

¹⁴⁴ Прилагодено според Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.6 (извор Henry Mintzberg: *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Inc. Engelwood Cliffs, New Jersey, 1980, p.56) и Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.15

несомнено значење е разгледувањето на ефектот и улогата на комуникацијата во клучните ситуации за организацијата.

4.1. Комуникациски вештини во кризни ситуации

Во современото глобално окружување, способност за управување со кризни ситуации се бара од секој вработен, не само од органите за раководење. Сепак, најголемиот товар и одговорност за активностите околу кризните ситуации го носат менаџерите.

Кризните ситуации не може да се поистоветат со секојдневните проблеми и конфликти што се јавуваат во компанијата, но тие проблеми не смеат да се игнорираат целосно, бидејќи можеби токму тие се извор или показател на некоја кризна ситуација. Неправилното управување и однесување при кризни ситуации не само што ги нарушува односите во компанијата, туку го нарушува и угледот на компанијата и нејзините вработени, а преку тоа и работата на компанијата, со што директно влијае врз намалувањето на успехот и економските постигнувања на компанијата.

Според тоа, успехот на компанијата во голема мера зависи, меѓу другото и од избегнувањето на кризните ситуации и нивното решавање. Комуникациските вештини со кои располагаат вработените во компанијата се од клучно значење при избегнувањето и разрешувањето на состојбите во компанијата што произлегле од некоја кризна ситуација.

При тоа, важни се сите вештини за деловно комуницирање, но сепак како најважна појдовна точка во разрешувањето на конфликтот или кризната ситуација се истакнува слушањето, како и поставувањето релевантни прашања и прашања што би поттикнале размислувања за излез од ситуацијата. Во кризните ситуации, најдобро на дело се гледа емоционалната интелигенција на вработените, бидејќи е многу важно сите инволвирани да ги разберат ставовите на останатите. Комуникацискиот процес кој е отворен и во кој се дава можност на повеќе луѓе да

ги изнесат своите ставови околу потенцијалните закани и проблеми овозможува навремено избегнување на кризните ситуации, или ако тоа е невозможно, полесно и побрзо справување со истите.

Во кризна ситуација, размената на информации мора да биде беспрекорна, иако често тоа е тешко остварливо. Особено треба да се нагласи потребата од разгледување на проблемот од сите страни со извесна доза на резерва кон информациите што се примаат. Сите релевантни фактори мора да ги имаат сите потребни информации со цел да се забрза процесот на решавање на кризата, како и да се сведат на минимум негативните последици за компанијата. Во таа насока дејствува и навременото и отворено известување на јавноста и надворешните соработници. При тоа, комуникацијата треба да е аргументирана, со релевантни информации од доверливи извори и да биде поткрепена со факти, а не да се темели на озборувања. Тимот за справување со кризи мора да се обиде да ги претпостави прашањата што ќе им бидат поставени на одговорните лица од страна на вработените, јавноста, деловните партнери и соработниците, но и да очекува непланирани исходи. Исто така, во кризни ситуации¹⁴⁵ комуникацијата треба да задржи високо ниво на моралност и етичка коректност.

Од исто значење за компанијата е да умее да комуницира со своите клиенти и со целокупната јавност и по завршувањето на кризата, бидејќи токму тогаш настапува моментот и потребата за враќање на довербата на вработените, соработниците и клиентите, а тоа е од пресудно значење за воспоставување или продолжување на успехот на компанијата.

Добар пример од регионот за тоа е случајот со компанијата Дукат¹⁴⁶, која се соочи со една од најголемите кризи со кои може да се соочи една компанија, а тоа е ситуацијата кога компаниските производи ќе се покажат како штетни по здравјето на конзументите. Но, по завршувањето на случајот, во компанијата не се обидоа да ја заборават ситуацијата како никогаш да не се случила. Напротив, на

¹⁴⁵ Повеќе кај Seeger, M.W., *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*, (2006, Journal of Applied Communication Research, Vol. 34, No. 3, August, 2006, pp.232-244, Routledge), (преземено на 8 јули 2013 г. од <http://people.oregonstate.edu/>)

¹⁴⁶ Која на почетокот на 2013 г. во неколку земји во регионот, мораше да повлече од продажба многу свои производи поради постоење на афлатоксин во нив

амбалажите, на својата веб-страница и на целокупниот рекламен материјал вметнаа слоган - „двапати проверено“, истакнувајќи ја информацијата дека се единствена компанија за млечни производи во регионот, која доброволно спроведува и дополнителна проверка на производството, покрај проверката што е законски пропишана како обврска за сите компании од таа индустрија¹⁴⁷. Секако, тоа е успешен обид за обновување на довербата од своите клиенти и соработници.

Колку компанијата ќе успее да ја преброди кризата и да ја воспостави довербата помеѓу вработените, зависи најмногу од самата компанија и односите во кои таа е вклучена. Кризните ситуации се дел од современото деловно опстојување на компаниите. Комуникацискиот процес во компанијата треба да влијае во насока на олеснување на патот за излез од кризата, но и да им посочува на сите засегнати страни, како што се вработените, клиентите, соработниците, инвеститорите и целокупната јавност дека компанијата има способност и во иднина успешно да се избори со слични ситуации и да го поврати својот успех и углед.

4.2. Комуникациски вештини за убедување, преговарање и мотивирање

Во современите компании, каде што вработените се разликуваат на многу основи и богатството на компанијата се состои токму во тие разлики, нормално е да се појавуваат конфликтни ситуации.

Комуникацијата во организацијата може да биде показател на некоја идна конфликтна ситуација. Лошата комуникација, недостигот на информации и нивното бавно пренесување, критизирањето и невкусните забелешки се јасни индикатори за напната атмосфера во организацијата, која лесно може да прерасне во конфликт¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Извор <http://www.somboled.rs/sr> (пристапено во јули, 2013 г.)

¹⁴⁸ Повеќе кај Мицески, Т., *Менаџмент*, (2009, Штип), стр.177

Конфликтите се меѓусебни спротивставувања на различните потреби, желби, интереси, односи и дејствувања¹⁴⁹. Конфликтот може да ја наруши продуктивноста во голема мера. Сепак, постојат и конфликти што дејствуваат во спротивна насока, односно ја зголемуваат продуктивноста, преку зголемување на иновативноста, зголемување на кохезијата помеѓу вработените, подигнување на свеста за постоење на разлики во размислувањата, гледиштата и ставовите помеѓу вработените, зголемување на можноста за профитирање од тие разлики, поттикнување разговор, збогатување на достапните идеи, изнесување различни идеи и зголемување на можноста за соработка. Повремено, дури е и посакувано да се појават одредени конструктивни конфликти, со цел преку различните ставови и размислувања да се дојде до едно заедничко решение, преку кое би се постигнала одредена поставена цел или би се иницирала некоја посакувана промена.

Постојат повеќе видови конфликти и истите се јавуваат поради повеќе причини и под влијание на многу фактори, но каков и да е конфликтот, за компанијата е важна вештината за управување со конфликтите и за претворање на конфликтот во придобивка за организацијата.

За конфликтот да не претставува проблем, туку начин за изнаоѓање најдобро решение за некој проблем, можат да помогнат добрите комуникациски вештини во компанијата. За разрешување на конфликтот, комуникацијата има пресудно значење и таа треба да е јасна, целосна, двонасочна, искрена и отворена. Употребата на непристојна реторика од барем една страна може да доведе до продлабочување на конфликтот, наместо до негово разрешување. Исто така, потребно е од двете страни да се задржи смирен тон, разумно зборување и да се зборува само за предметот на конфликтот, никако за некоја претходна конфликтна ситуација и никако не смее да се критикуваат личните ставови на соговорникот, туку да се изнесе сопственото мислење околу конфликтните идеи. Преку реториката мора да се поддржат сите идеи, или барем да се направи обид за согледување на сите страни во конфликтот.

¹⁴⁹ Erchulj, J. и Vlatnik, M. M., *Rešavanje Konfliktov*, (1997, Ljubljana), стр.1, преку Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.105

Вредноста на добрите вештини за деловно комуницирање најмногу се добредојдени при стилот за решавање на конфликтот наречен соработка. Стилот подразбира согледување на работите од аспект на другиот, како и заедничко работење за да се дојде до едно заедничко решение. Соработката бара богата и отворена комуникација¹⁵⁰, за разлика од натпреварувачкиот пристап за решавање на конфликтот, каде што комуникацијата е строго контролирана¹⁵¹.

При соработката, како најважни стратегии за решавање конфликтни ситуации може да се користат убедувањето и преговарањето, а во основата на нивното ефективно искористување, пресудно значење имаат добрите вештини за деловно комуницирање.

Истражувачите на деловното убедување и управување со конфликтни ситуации особено го нагласуваат и изборот на комуникацискиот медиум. Левитски и Хиам, на пример, сугерираат користење писмена комуникација доколку се работи за преговори при обид за постигнување правен договор или некој друг законско-обврзувачки акт, бидејќи исходот од преговорите секако ќе биде писмен документ, така што би можело и условите на преговарање да бидат запишани; и директна вербална комуникација доколку се работи за соработка¹⁵².

Решавањето на конфликтот бара вештина за преговарање, но освен што се потребни за разрешување конфликтни ситуации, вештините за убедување и преговарање значат и постигнување поповолни услови и поповолна позиција при преговорите и склучувањето договори со надворешни соработници.

Преговарањето е дел од секојдневието во деловниот свет, иако во некои сфери на деловното работење се користи почесто, а во други поретко и посуптилно. За постигнување поповолни позиции и подобри резултати за компанијата во преговарачкиот процес, најбитно е ефективното искористување на комуникациските вештини.

¹⁵⁰ Lewicki, R. J., and Hiam, A., *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, (2006, San Francisco), стр.16

¹⁵¹ Lewicki, R. J., and Hiam, A., *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, (2006, San Francisco), стр.17

¹⁵² *Bo Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, (2006, San Francisco), стр.255-256

Користењето на комуникациските вештини при преговарање и убедување бара претходно добро планирање и согледување на целите и потребите на соговорникот.

Активното слушање е најважна комуникациска вештина во преговарањето. Добриот слушател успешно ги разбира и спознава ставовите на соговорникот, па дури и оние што не се експлицитно кажани. Како почетна точка во преговарањето, активното слушање овозможува поставување вистински и релевантни прашања и создавање јасна претстава за приоритетите на соговорникот и воопшто за неговата позиција во преговарањето.

Успехот на компанијата зависи, пред сè, од вештините за преговарање на менаџерите на компанијата. Преку позитивниот исход од преговарањето и позитивната атмосфера околу преговарањето се зголемува можноста за понатамошна соработка.

Со цел да се поттикне позитивната атмосфера пред преговорите, Браун сугерира создавање релаксирачка атмосфера со помош на неформален разговор или шега¹⁵³. Во текот на преговарачкиот процес, како важен дел од комуникацијата, секако дека влијаат и останатите аспекти на невербалната комуникација, која може да има огромно значење за текот на преговорите, бидејќи невербалните сигнали носат голем дел од значењето на пораката.

Невербалните знаци, доколку добро се интерпретираат, можат да пренесат порака за тоа колку е цврст искажаниот став на соговорникот и дали има простор за отстапка што би ја подобрила ситуацијата за постигнување компромис во преговарањето. При тоа, особено треба да се внимава на изразите на лицето и ставот на телото на соговорникот кога се изнесуваат понудите.

Изразите на лицето ги покажуваат основните емоции, но може да покажат и каква е заинтересираноста и какви се ставовите за она што е предмет на преговарањето. И преку ставот на телото може да се претпостави заинтересираноста на соговорникот, односно подготвеноста за постигнување компромис. На пример, ставот на телото без прекрстени раце и со благ наклон

¹⁵³ Браун, Д., *Тајни на преговарањето*, (2012, Скопје), стр.37

наназад на столчето покажува отвореност за разговор и предлози. Исто така, ставот на телото ја издава и самодовербата и самоувереноста во преговорите. Оној соговорник, кој врз основа на ставот на телото и карактеристиките на гласот е перципиран како самоуверен, е обично оној кој постигнува поголем успех во преговарањето.

Накратко кажано, при преговарањето, комуникацијата треба да е конструктивна, да се разгледаат сите страни и ставови, со конкретни и позитивни зборови и предлози. Комуницирањето треба да е јасно, да имплицира самоувереност, разбирливост и да биде без предрасуди, со давање еднаква можност на сите да го искажат сопствениот став и со воздржување од прерани заклучоци околу исходот од преговорите или воопшто околу самиот комуникациски процес.

Друга моќна вештина што секој менаџер, а пред сè, секој лидер треба да ја поседува, е вештината за убедување. Ефективноста на менаџерот во користењето на вештината за убедување директно влијае врз неговиот авторитет и почитта и довербата што ги добива од вработените.

Пораките наменети за убедување, меѓу другото, вклучуваат барања, предлози и препораки, продажбени пораки и пораки за зголемување на средствата¹⁵⁴. Сепак, секој друг вид деловна комуникација содржи извесна доза на убедување, поради тоа што се одвива со одредена цел и со очекување да се оствари таа цел.

Убедувањето може да се дефинира како праќање пораки што влијаат врз изборот на примачите, преку менување на нивните одговори кон некоја идеја, проблем, концепт, или производ¹⁵⁵. Значи, убедувањето е обид за влијание, засилување или менување на чувствата, ставовите, верувањата, вредностите, или однесувањата на примачите на пораката¹⁵⁶. Бидејќи убедувањето има за цел да го промени ставот на соговорникот во врска со некоја идеја или производ, со право може да се смета дека добро искористената вештина за убедување може

¹⁵⁴ Прилагодено според Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.371

¹⁵⁵ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.246

¹⁵⁶ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.60

многу да придонесе за зголемување на позитивното влијание на компанијата, а со тоа и за зголемување на нејзините економски постигнувања.

Економските придобивки на компанијата преку ефективното користење на комуникациските вештини најмногу се постигнуваат со маркетинг-стратегииите и повољните договори со деловните партнери и клиенти. Најважни деловни сегменти каде што убедувањето ја има лидерската улога се токму маркетинг-стратегииите, брендирањето и деловните состаноци за склучување договори што ќе бидат што е можно попогодни за компанијата.

Како најважни елементи за успешноста на вештината на убедување, односно за умешноста на лидерот за убедување, можат да се сметаат емоционалната интелигенција на лидерот, неговата способност за поистоветување со ставовите и вредностите на вработените и неговиот став кон работата и вработените. Сепак, како една од најбитните карактеристики на ефективното убедување, секако е употребата на јазикот и воопшто, функционирањето на комуникацијата. Убедувањето како начин на влијание на друг е далеку поефективно во облик на вербална директна комуникација, отколку преку пишани материјали.

Но, на успешноста на убедувањето влијаат и културата, ставовите и вредностите на оние кои треба да бидат убедени. Успешна убедлива порака е кога комуникаторот ги има во предвид целите на комуникацијата и ги познава ставовите, мотивите и идеите на соговорниците. Поради тоа, за ефективно користење на комуникацијата со цел убедување, од суштинско значење е најпрво да се анализираат потребите, мотивите и искуствата на оние за кои е наменета пораката. Притоа, треба да се разгледа ефектот од промената што се очекува како позитивен исход од убедувањето врз вршењето на тековните работи и секојдневните активности и врз добивањето на некои придобивки и исполнување на некои потреби и цели на оние за кои е наменета пораката за убедување¹⁵⁷. Разгледувањето на ситуацијата од аспект на оние кои треба да се убедат, ја приспособува целта на пораката на нивните очекувања и ставови.

¹⁵⁷ Повеќе кај Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.253-257

При тоа, важноста за постигнувањето на целта на пораката има и кредибилитетот на испраќачот на пораката и впечатокот што тој го остава.

Покрај тоа, истражувачите на деловната комуникација наведуваат неколку елементи за постигнување ефекти од пораката со која се убедува, а тоа се: јасен и експлицитен јазик; добро издржани факти и елаборирани аргументи, поткрепени со сведоштва или цитати од повеќе извори; конкретни бројки и проценти¹⁵⁸; и користење примери, приказни и метафори¹⁵⁹. Клучот за ефективно убедување е во имањето на ефективни идеи и нивно добро изнесување¹⁶⁰.

Според Монро, за пораката да помогне во убедувањето, таа треба да ги содржи следните елементи: добивање на вниманието од слушателот; претставување на потребата од предлогот што е предмет на убедувањето; претставување на предлогот како начин на задоволување на потребата; илустрација на последиците од прифаќањето или одбивањето на предлогот; акција, односно претставување предизвик или предлог до слушателот¹⁶¹.

Убедувањето е тесно поврзано со емоциите, па дури и во деловен контекст, комуникаторите може да се потпрат на емоциите како двигатели на човековата активност за да постигнат мотивација и влијание врз останатите.

Баркер смета дека и невербалната комуникација има многу големо значење во остварувањето на целите на убедувањето. Изразот на лицето на испраќачот на пораката треба да е релаксиран, телото да е наместено напред, а невербалниот јазик свесно да е приспособен на невербалните сигнали на соговорникот¹⁶² за да се покаже отвореност, близина и разбирање, бидејќи, според истражувањата, сличните невербални сигнали и тон на гласот помагаат да се постигне разбирање помеѓу луѓето¹⁶³.

Од невербалните знаци, Тьетце, Коен и Мусон, меѓу другото, како ораторска техника за убедување сугерираат користење повторување и ритам во

¹⁵⁸ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.249-250

¹⁵⁹ Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.87

¹⁶⁰ Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.75

¹⁶¹ Преку Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.320

¹⁶² Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.90

¹⁶³ Doobar, J. A., *Business English – 10 Best Communication Secrets*, (2002, München), стр.84

говорот или писмениот документ и како пример го наведуваат познатиот говор на Мартин Лутер Кинг, „Јас имам сон“ (*I have a dream*)¹⁶⁴ од 1963 година.

Според Брајдон и Скот постојат шест принципи на влијание: реципроцитет, што подразбира дека убедувањето функционира по принцип на враќање услуги; допаѓање, што можеби е и најважниот принцип за зголемување на клиентелата на компанијата со помош на рекламирање; авторитет, што има позитивни импликации врз постигнување на организациските цели преку убедување; општествена поддршка, што многу се користи во деловниот маркетинг, преку изнесување бројки за клиенти и луѓе кои го прифаќаат рекламираниот производ; принцип на недостаток, што подразбира дека недостатокот од некое добро се користи за праќање убедлива порака; и принцип на обврска, што поретко се користи во деловниот сектор¹⁶⁵.

Секој обид за убедување е обид за мотивирање некого да направи нешто или да го промени својот став во врска со нешто. Мотивацијата е сè она што доведува до активност, ја насочува и го одредува нејзиниот интензитет и траење¹⁶⁶. Мотивацијата е движечката сила на секоја организација, бидејќи нејзиниот успех и високи економски постигнувања, во голема мера зависат од инспирираните вработени. Мотивираните вработени се успешни вработени, а мотивирачката работна средина е еден од главните предуслови за успешна, ефективна и ефикасна работна сила.

Како сложен концепт, мотивацијата зависи од голем број фактори, но правилната комуникација, како и целокупните односи во организацијата, имаат голем удел во нивното остварување и искористување.

Бидејќи во основата на секоја активност стои задоволување на некоја потреба, за ефективно мотивирање и поттикнување на вработените на некоја активност, важно е комуникациските процеси да рефлектираат согледување и разбирање на потребите и целите на вработените, како и објаснување на

¹⁶⁴ Повеќе кај Tietze, S., Cohen, L., and Musson, G., *Understanding Organizations through Language*, (2003, London), стр.146-147

¹⁶⁵ Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.391-393

¹⁶⁶ Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.179

организациските цели и влијанието од нивното остварување врз статусот и исполнувањето на потребите на вработените.

За таа цел, уште од самиот почеток, со вработените треба да се води отворена и искрена комуникација околу политиките на компанијата, бидејќи третирањето на вработените со почит придонесува многу за нивната мотивираност за работа. Со вработените треба отворено да се комуницира и кога станува збор за наградите и можностите за напредување. Исто така, добро објаснетата работна задача и јасното посочување на организациските цели и работните обврски на поединецот и тимот, имаат позитивно влијание врз мотивираноста на вработените. Со тоа, не се зголемува само мотивацијата на работниците, туку и нивната самодоверба.

Меѓу другото, од комуникациски аспект, како мотивирачки фактор влијае и повратната информација за моменталните резултати од работата што се извршува¹⁶⁷. Тоа значи дека за вработените е важно да добијат признание, односно пофалба за нешто што е добро сработено или за некоја добра идеја. Кога станува збор за давање укор, потребно е тоа да се направи на културен и љубезен начин, осврнувајќи се само на постапката што довела до укорот, но никако не и на личните карактеристики или верувања на вработениот и образложувајќи го проблемот, но и постапката на менаџерот. При тоа, не смее да се запостави двонасочната природа на комуникацијата, односно мора да му се овозможи и на вработениот кому му е наменет укорот да ги изнесе своите ставови и причини за настанатиот проблем или грешка.

Убедувањето, преговарањето и мотивирањето се важен аспект на односите на менаџерот со своите вработени и со надворешните засегнати страни. Колку менаџерот е поуспешен во користењето на тие вештини, толку полесно компанијата ќе постигнува успех. Во основата на сите интерперсонални вештини на менаџерот стои неговата способност за двонасочно, искрено и отворено комуницирање. Дали вработените во компанијата ќе се покажат како ефикасен компаниски ресурс, зависи многу од мотивацијата и односите во компанијата.

¹⁶⁷ Alan, J., *Motivating people* (1996, London), стр.37, преку Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.81

Колку компанијата ќе постигнува договори со кои ќе се стекнува со економска предност во однос на своите конкуренти, зависи од вештините за преговарање и убедување што ги поседува менаџерот. Поради тоа, независно колку е мала компанијата, енормо е значењето на комуникациските вештини за правилно мотивирање, убедување и преговарање.

4.3. Управување со комуникациските вештини при стратегииите за маркетинг

При крајот на минатиот век, за потребите на стратегиите за маркетинг на компаниите во услови на глобална економија започнал да се употребува концептот наречен интегративна маркетинг-комуникација, според кој, маркетинг-активностите како што се рекламирањето, односите со јавност и промоциите се интегрирани во една единствена активност на компанијата, вклучувајќи ги и директната продажба и телефонскиот маркетинг, како и целокупните активности за брендирање на компанијата. Како особено значајна активност во интегративниот маркетинг посебно место зазема рекламирањето преку Интернет, со сè поголемиот подем на технолошките алатки и сè поголемиот број корисници на Интернет.

Главната цел на активностите за маркетинг на компанијата е задржување и зголемување на клиентелата, преку што се остварува примарната цел на компанијата, а тоа е зголемување на нејзините економски постигнувања.

Според современото сфаќање на активностите за маркетинг, постигнувањето на таа цел во голема мера треба да се довери на деловната комуникација. Поради тоа, главна цел на интегративниот маркетинг е да обезбеди континуирана комуникација на компанијата со своите клиенти, одбегнувајќи го традиционалното еднонасочно комуницирање и свртувајќи се кон основната, двонасочна природа на комуникацијата, обезбедувајќи притоа можност за комуникација во насока од клиентите кон компанијата.

Како што наведува Скот, традиционалниот маркетинг подразбира еднонасочен процес, односно праќање пораки од компанијата кон потрошувачите, додека деловната комуникација бара директно комуницирање и информирање во односите помеѓу компанијата и нејзините клиенти¹⁶⁸. Традиционалното рекламирање се одвивало преку индиректна, повремена и вообичаено наметлива комуникација со купувачите – тогаш кога компанијата сака да им соопшти нешто или едноставно кога сака да ги потсети на нејзините услуги или производи. За таа цел, претпријатијата изделуваат огромни финансиски средства. Но, ако порано важело правилото дека добрата реклама се купува со пари, во современото општество, рекламирањето на бизнисот и профитирањето од рекламите се постигнува преку повлекување мудри потези и користење мноштво начини, различни од традиционалниот начин.

Интересен пример за овозможување комуникација и во насока од потрошувачите и целокупната јавност до компанијата е кампањата на Пивара Скопје од пред нешто повеќе од десетина години, наречена Сакам Скопско, во која, на неколку од тогаш најпознатите личности во Македонија им беше поставено прашањето „Што сакаш?“, а нивниот одговор не се емитуваше во продолжение на рекламните клипови. Истото прашање, освен на рекламни клипови, беше поставено на рекламни паноа и се појави во многу медиуми, уште пред да се појави официјалната реклама, која го даде одговорот на прашањето - *Сакам Скопско*, кога впрочем и се дозна кои се производот и компанијата што се рекламираа, а кои до тогаш беа непознати. По тоа и налепниците на производите беа направени со истиот слоган, како еден од најважните аспекти на интегративниот маркетинг. Преку интригантноста на прашањето и љубопитноста и заинтересираноста од страна на постоечките и потенцијалните клиенти се овозможи спонтано вклучување на јавноста во самата маркетинг-кампања, која со тоа стана една од најмоќните рекламни кампањи на почетокот на XXI век во Македонија и за која понатаму се појавија многу обиди за имитација, но со далеку помал успех.

¹⁶⁸ Според Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.18-22

Денес, во современото општество, кога електронското комуницирање веќе одамна ја има главната улога во компаниската деловна комуникација, за остварување на целите од маркетингот, компанијата има мноштво алатки на располагање.

Интернетот нуди повеќе можности за разновидно рекламирање, но, токму поради разновидноста на средствата со кои располага компанијата, а и поради важноста на целите што се остваруваат преку тие средства, од пресудно значење е внимателно и мудро користење на веб-просторот. Меѓу другото, најважни за остварување директна и двонасочна комуникација помеѓу компанијата и нејзините потрошувачи се страните за обожаватели на мрежите за дружење¹⁶⁹ и блоговите и форумите на организациската веб-страница¹⁷⁰. Сите компаниски комуникациски средства што се појавуваат на Интернет треба да се организирани добро, бидејќи преку нив треба да се олесни комуникацијата помеѓу клиентите и компанијата, а не да се отежни поради сложеност. Според Левинсон, колку е поедноставна за користење веб-страницата на компанијата, толку поголема продажба ќе овозможи¹⁷¹. Преку неа, најдобро може да дојде до израз способноста на компанијата визуелно да комуницира со своите клиенти, а за остварувањето на маркетинг-целите, најделотворен комуникациски аспект во деловна смисла е токму концептот на визуелната комуникација. Сепак, најважни се содржината, функционалноста и практичноста на веб-страницата и останатите електронски комуникациски средства на компанијата. Добро изведената веб-страница претставува ефикасна комбинација на содржина и испорака¹⁷². Добро за компанијата е на нејзината веб-страница да има поставено и автоматски врски до останати блогови, веб-страници и до останати содржини на веб-страницата на компанијата, што би можеле да бидат од корист за купувачите. Дobar пример за тоа се веб-страниците на компании од автомобилската индустрија, на кои постојат

¹⁶⁹ Како на пример Фејсбук (<http://www.facebook.com>), Твитер (<http://twitter.com>) или деловната мрежа, Линкџин (<https://www.linkedin.com>)

¹⁷⁰ Повеќе кај Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.54-85

¹⁷¹ Левинсон, Џ. К., *Герила маркетинг*, (2008, Скопје), стр.283

¹⁷² Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.122

врски до веб-страници на компании од банкарскиот сектор за олеснување на барањето начин за кредитирање при купување автомобил¹⁷³.

Како и секој друг вид деловна комуникација, така и маркетинг-комуницирањето мора да биде испланирано и со јасно поставена цел.

Со помош на јасно поставената цел, се избегнува „униформираноста“ и едноличноста во комуникацијата. Во едно истражување е заклучено дека во маркетингот, зборовите и изразите се повторуваат, па содржините на повеќето веб-страници, брошури и други рекламни материјали наликуваат една на друга, тврдејќи дека нивните производи се иновативни и флексибилни, а нивните компании се водечки на пазарот¹⁷⁴. А, кога еден збор се употребува во различни контексти, неговото значење се губи.

За успешен маркетинг, важна е разноликоста во комуникацијата со клиентите, примена на сите комуникациски вештини и притоа, појдовна точка треба да бидат потребите и ставовите на клиентите. Разбирањето на купувачите е клучно за успехот¹⁷⁵ и токму тоа е причината за значајноста на двонасочното комуницирање, бидејќи повратната информација овозможува компанијата подобро да ги осознае и разбере потребите и ставовите на постоечките и потенцијалните клиенти, а со тоа и да ги подобри своите услуги или производи. Преку тоа се овозможува индиректно зголемување на успехот на компанијата и на непосредноста во комуникацијата помеѓу компанијата и нејзините клиенти. Од комуникациска гледна точка, истражувањето на клиентите е важно за евидентирање на изразите што тие ги користат¹⁷⁶, како и за претпоставување на можните прашања од нивна страна. Со тоа би се овозможило поефективно онлајн-комуницирање и зголемување на близината со клиентите преку традиционалните рекламни материјали.

Но, успешното користење на комуникацијата во маркетинг-цели не подразбира само праќање пораки, пласирање информации и следење на

¹⁷³ На пример веб страните на Пежо и Тојота во Македонија <http://www.peugeot.com.mk/vozila/finansiranje/>, односно <http://www.toyota.com.mk/article/finansiranje/>, (пристапено во април, 2014)

¹⁷⁴ Повеќе кај Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.160-161

¹⁷⁵ Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.45

¹⁷⁶ Како што е на пример, кампањата на Кока Кола, која ќе биде разгледана подолу во овој дел

повратниот одговор и реакциите на испратените пораки и пласираните информации. За комуникацијата да доведе до успех и профит на организацијата, организацијата мора да се грижи и за комуникациските процеси во кои учествува како трета страна, односно како предмет на комуникацискиот процес. Поради тоа, потребно е постојано следење на веб-порталите и блоговите¹⁷⁷ што имаат директна или индиректна врска со потенцијалните клиенти или со деловното окружување во кое егзистира компанијата.

Како брилијантен пример за онлајн-рекламирање и комуницирање со клиентите, Скот ја наведува и детално разгледува веб-страницата на Амазон¹⁷⁸, наменета за онлајн-продажба, поради можноста за лесно пребарување, но и овозможување на купувачите да коментираат и да го кажат своето мислење¹⁷⁹.

На сличен принцип – со директна, двонасочна комуникација работи и веб-страницата на српската издавачка куќа Лагуна¹⁸⁰, што директно и прегледно нуди можност за следење и на претходно прегледани производи, дури и кога тие биле прегледани пред подолго време. Преку овозможеното категоризирање лесно се насочуваат информациите кон оние за кои се наменети и кои би имале најголема корист од нив.

Она што е заедничко за двете веб-страници, освен функционалноста и практичноста, е едноставноста на нивниот дизајн, а токму тоа е она што треба да го постигне современиот маркетинг – преку едноставна, директна и двонасочна комуникација и приспособеност на информациите и пораките кон своите клиенти да овозможи купувачите брзо и лесно да одлучат и да направат избор.

Од македонските компании, добар пример за постигнување индиректен маркетинг преку директна комуникација, насочена кон одредена целна група, е веб-страницата на издавачката куќа Сакам книги¹⁸¹, која нуди информации не само за насловите во нејзино издание, туку и за наслови што се издадени од други

¹⁷⁷ Повеќе кај Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.85 и стр.110-112

¹⁷⁸ www.amazon.com/ (пристапено во јули, 2013 г.)

¹⁷⁹ Скот, Д.М., *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, (2012, Скопје), стр.30-32

¹⁸⁰ www.laguna.rs/ (пристапено во јули, 2013 г.)

¹⁸¹ sakamknigi.mk/, која се појави одреден период пред основањето на самата издавачка куќа (пристапено во јули, 2013 г.)

издавачки куќи. Сепак, најважна е можноста клиентите да коментираат и да разменуваат мислење едни со други, преку што компанијата има увид во потребите и ставовите на своите сегашни и идни клиенти.

Комуникацијата на современиот маркетинг мора да ги рефлектира и разликите во комуницирањето на компанијата со различни групи клиенти.

Традиционално, активностите за маркетинг се насочуваат кон што е можно поголем аудиториум, не водејќи сметка за разликите што постојат во него.

Современите услови на глобално деловно работење подразбираат „допир“ на компанијата со безброј групи, кои се разликуваат на многу начини и по многу основи. Поради тоа, успехот на современиот маркетинг подразбира тој огромен аудиториум да биде расцепкан на помали целни групи, имајќи ги предвид, пред сè, културните разлики.

Одличен пример за користење на современите трендови во маркетинг-комуникацијата е кампањата на Кока Кола „Сподели среќа, сподели со...“¹⁸², која се одвиваше со персонализација на шишињата, преку замена на логото на налепниците со лични имиња. И самиот слоган на кампањата е интересно одбран, бидејќи асоцира не само на зближување, туку и на секојдневните активности на клиентите на мрежите за дружење¹⁸³, каде што „сподели“ е еден од најкористените зборови, што значи дека кампањата „зборуваше“ на јазикот на потрошувачите. Купувачите беа вклучени во кампањата и преку објавување фотографии со персонализираните шишиња на нивните профили на мрежите за дружење, што е уште еден начин преку кампањата да се продлабочи двонасочната комуникација помеѓу компанијата и клиентите. Единствената цел на кампањата е доближување на купувачите до брендот и нивно вклучување во самата кампања, но, именките на налепниците се различни во зависност од земјата во која се произведува и купува пијалокот, почитувајќи ги притоа разликите што постојат во имињата, но и во останатите аспекти на културата за која се наменети.

Стратегиите за маркетинг се најсигурниот начин за зголемување на економските постигнувања на компанијата. Традиционално, се сметало дека

¹⁸² лансирана во 2013 г.

¹⁸³ Како на пример, Фејсбук (Facebook)

добриот производ или услуга се продава и без реклама. Во современиот деловен сектор, секоја компанија има далеку многу повеќе конкуренти од порано и сака да задоволи што е можно повеќе потрошувачи, па така квалитетот на производот и обичното рекламирање не се доволни за зголемување на економскиот профит на производителот. Она што е важно, во современата економија е користењето на сите комуникациски вештини во процесот на унапредување на стратегиите за маркетинг на компанијата. Тоа значи дека и самите купувачи со нивните ставови и мислења, па дури и со јазикот што го користат, играат битна улога во остварувањето на целите од компаниските активности за маркетинг. Поради тоа, компанијата е должна да обезбеди непречена и постојана комуникација со своите клиенти, да ги почитува разликите што постојат меѓу нив и да го слушне нивното мислење, со цел успешно да ги приспособи своите активности кон потребите на своите клиенти.

4.3.1. Дизајнирање на визуелна комуникација

Дизајнирањето и употребата на визуелни елементи за комуницирање е значаен процес во деловната комуникација.

Преку сетилото за вид човековиот мозок прима повеќе информации отколку преку кое било друго сетило, а она што е кажано и истовремено визуелно поткрепено, се задржува подолготрајно во меморијата на човекот.

Освен тоа, кај најголемиот дел луѓе доминира визуелната интелигенција, односно тие најлесно учат и задржуваат информации што се визуелно примени.

Визуелната комуникација е вид невербална комуникација, бидејќи визуелните елементи имаат слична функција како невербалните знаци, а тоа е илустрирање или помагање на зборовите за поефективно пренесување на вербалната порака¹⁸⁴. Преку визуелната комуникација се дополнува значењето на посложените елементи на пораката што се пренесува, се дообјаснува начинот за

¹⁸⁴ Brydon, S. R., and Scott, M., *Between One and Many*, (2008, New York), стр.321

постигнување на целта на самата порака, и се постигнува повпечатливо пренесување на порака што содржи повеќе информации. На тој начин се овозможува информацијата од пораката да се задржи подолго во сеќавањето на оние кои ја примиле и побрзо и поефективно да се постигне нејзината цел.

Освен тоа, визуелната комуникација го зголемува интересот на примачите на пораката за содржината и целта на самата порака¹⁸⁵, ја зголемува креативноста и ја поттикнува имагинацијата кај примачите на пораката. Во деловен контекст, тоа би значело согледување на која било ситуација од различни агли, како и проширување на спектарот за донесување правилни одлуки или поттикнување различни начини на дејствување.

Изборот на визуелно помагало во комуникацијата зависи од пораката што треба да се пренесе, но најкорисни се графиконите, табелите, сликите и мапите, како најупотребувани при деловните презентации и состаноци, но и при секојдневната комуникација на компанијата со своите клиенти и целокупната јавност.

Визуелната комуникација има значење и влијание за сите вештини на деловното комуницирање.

Во зборувањето, визуелната комуникација доаѓа до израз во презентациите и деловните состаноци и таму треба да служи за да се истакне најбитното во презентацијата, но не и да се пренесат сите детали од пораката¹⁸⁶. Во случај на деловно презентирање, најбитната цел е со пораката со која се комуницира да се постигне некоја друга организациска цел. Поради тоа, пораката што е главна цел на презентацијата не смее да биде засенета од премногу визуелни елементи, бидејќи тие се таму да ја засилат пораката или да ја направат повпечатлива и полесна за паметење, а не да ја заменат главната цел на пораката.

Во пишувањето, визуелната комуникација ги надополнува меморандумите и рекламниот материјал, како што се брошурите и постерите. Иако, секако, првенствено е важно она што го содржи деловниот документ и неговата порака,

¹⁸⁵ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.43

¹⁸⁶ Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.593

сепак, правилниот дизајн на документот придонесува за други ефекти, односно, го зголемува кредибилитетот и придонесува за оставање впечаток на професионализам и компетентност¹⁸⁷.

Мора да се има предвид дека добриот дизајн значи добра организација на информациите и пораките во пасуси, подвлекување или акцентирање на кој било начин на она што е неопходно и важно. За правилно дизајнирање на информациите во документот, треба да се избегнува употребата на повеќе различни стилови на букви и прекумерната употреба на различни бои.

Прекумерната употреба на бои, слики и други визуелни помагала, освен во случаите кога тоа е навистина неопходно, може да го отежни читањето, што се коси со првичната цел на правилното дизајнирање на документот, а тоа е олеснување на читањето на документот, со што се овозможува полесно разбирање на пораката и се забрзува процесот на постапување по истата.

Во современото постоење на компаниите, употребата на визуелната комуникација особено доаѓа до израз во процесот на креирање и дизајнирање веб-страници и останати електронски начини на комуницирање со вработените, клиентите и соработниците. Зголемената потреба од електронско комуницирање со клиентите и соработниците ја наметнува потребата од добро организирање и дизајнирање на информациите што компанијата сака да ги сподели со јавноста или со своите вработени.

Во рекламирањето, визуелната комуникација може да има најсилен ефект врз економските постигнувања на компанијата. Визуелната комуникација го зголемува протокот на информации од компанијата до нејзините клиенти. Во ваков контекст, визуелната комуникација може да ја помага главната идеја, но може да биде и нејзин главен носител.

За остварување на маркетинг-целите преку визуелната комуникација, особено е важна употребата на боите. Според психологијата на боите и истражувачите на ефектот на боите врз однесувањето на луѓето, боите предизвикуваат различни ментални асоцијации кај луѓето, кои пак предизвикуваат

¹⁸⁷ Преку Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.152

одредено однесување. Освен тоа, боите, како невербални сигнали, пренесуваат пораки и мноштво впечатоци. Поради тоа, за да се остави правилен и професионален впечаток, потребна е целосна внимателност при употребата на боите за дизајнирање на деловните документи и интернет-страницата на компанијата, како и за подготовка на рекламните кампањи и мултимедијалните презентации. Најчесто, боите се користат за нагласување на клучните поенти, но имајќи ги предвид различните конотации што боите може да ги имаат, со помош на бојата може да се создаде одредено расположение или да се обезбеди континуитет. Така, според Векснер секоја боја може да се поистовети со различно расположение. (слика 4.1.)¹⁸⁸

Боја	Расположение
сина	сигурност, пријатност, нежност, смиреност
црвена	возбуденост, стимулираност, пркос, непријателство, заштита
жолта	ведрина, веселост, радост
црна	сила и моќ
црна и кафеава	малодушност, одбивање, несреќа, меланхолија
портокалова	страв
виолетова	достоинство

Слика 4.1. Боите и расположението
Figure 4.1. Colours and Mood¹⁸⁹

Слично на тоа, некои истражувачи сугерираат постоење на негативни и позитивни конотации на боите. Сликата 4.2. прикажува дел од позитивните и негативните конотации на боите во западните култури.

Боја	Позитивна конотација	Негативна конотација
бела	чистина, невиност	празнина, стерилност, студенило
црвена	сила, страст, храброст	опасност, агресивност, доминантност
жолта	среќа, пријателство, оптимизам	повлекување, иритираност
кафеава	топлина, земјеност, зрелост	тага, валканост, евтиност
зелена	смирување, природност, релаксираност	неискусност, алчност, завидливост
сина	сила, доверливост, авторитативност	студеност, депримираност, намуртеност

Слика 4.2. Боите и нивните вообичаени конотации во западните култури
Figure 4.2. Colors and Their Common Connotations In Western Culture¹⁹⁰

¹⁸⁸ Извор: Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.192

¹⁸⁹ L. B. Wexner, *The Degree to Which Colors (Hues) are Associated with Mood-Tones*, *Journal of Applied Psychology* 38 (December, 1954): 432-435, прилагодено преку Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.192

Во деловен контекст, за облекување се препорачуваат темни бои, како што се црната, сивата, маслиневата, и темно-сината, додека за боја на брендovите дозволени се сите бои, особено јаки нијанси и употреба на контраст меѓу нив.

Бојата е главниот елемент во дизајнот на логото на компанијата, како најважен елемент од брендот на компанијата и целокупната комуникација на компанијата со јавноста. Преку пренесувањето разновидни пораки до клиентите, бојата на логото и брендот во целина има влијание врз економските постигнувања на компанијата. Комуникаторите во компанијата, и воопшто сите кои се задолжени за дизајнирање и одржување на целокупниот бренд на компанијата, мора да ги имаат предвид најчестите значења што боите ги пренесуваат¹⁹¹.

Црвената боја предизвикува асоцијација на агресивност, страст, сила, виталност и во бизнисот, добро е да се употреби за нагласување, за поттикнување храброст и за стимулирање на апетитот¹⁹². Но, исто така таа може да предизвика и конфликтни емоции¹⁹³ од агресивност до љубов и страст; да асоцира на моќ, но и да предизвика внимание од страна на купувачите. Црвената боја обично ја бираат компании од прехранбената индустрија, иако широк спектар на многу други компании се одлучуваат за црвена боја на својот бренд, токму поради лесното забележување од страна на купувачите, особено кога тоа е направено во комбинација со жолтата боја. Светски познати брендови со црвена боја на своето лого, меѓу другите, се: Кока Кола (Coca Cola), Вирџин (Virgin), Мекдоналдс (McDonald's) и Ред Бул (Red Bull). Црвената боја преовладува и во повеќе македонски брендови на ресторани или компании за производство на храна, како на пример, меѓу другите, Витаминка, Стоби флипс и Свислион.

Розевата боја асоцира на женственост, невиност, нежност, здравје и затоа при нејзина употреба за деловни цели, мора да се има предвид нејзината

¹⁹⁰ Извор: Katherine Nolan, "Color It Effective: How Color Influences the User," in *Microsoft Office Online, FrontPage, 2003 Help and How-to: Working with Graphics*, <http://office.microsoft.com/en-us/frontpage/HA010429371033.aspx> (accessed April 15, 2007) – прилагодено преку Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.167

¹⁹¹ Повеќе кај Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

¹⁹² Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

¹⁹³ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

асоцијација со женственоста¹⁹⁴. Познати брендови со доминантна розева боја се: Викториас Сикрет (Victoria's Secret), Барби (Barbie) и Хелоу Кити (Hello Kitty). Но, сепак најпознат бренд со доминантна розева боја е брендот на Ти-Хоум (T-Home), иако не директно поврзан со женственост. Од македонските компании, бренд со доминантна розева боја има Стопанска банка.

Портокаловата боја евоцира забава, веселост, топлина и пријатност¹⁹⁵. Во бизнисот, добро е да се искористи за нагласување на информациите во графикони и табели и особено им е привлечна на интелектуалците¹⁹⁶. Најчест носител на оваа боја се лого-типовите на компании од прехранбената индустрија, компании за телекомуникациски или поштенски услуги, превознички компании, како и компании наменети за производи или услуги за деца. Најпознат бренд со портокалова боја е Ник'лодеон (Nickelodeon), каде што бојата ја симболизира енергијата, младоста, активноста и радоста на децата, како целна клиентела на компанијата¹⁹⁷. Други познати брендови со доминантна портокалова боја се Фанта (Fanta) и француската компанија Оринџ (Orange).

Жолтата боја е боја на оптимизмот и секогаш евоцира позитивен одговор, мотивира и ја стимулира креативната и интелектуалната енергија¹⁹⁸. Слично како црвената, жолтата боја предизвикува внимание и топлина¹⁹⁹. Оваа боја доминира кај лого-типови на компании од автомобилската индустрија, компании за производство на алкохолни пијалоци и компании од прехранбената индустрија, каде што најчесто е комбинирана со црвената боја. Сепак, најпознат лого-тип со жолта боја е лого-типот на Јелоу Пејџис (Yellow Pages). Најпознато македонско лого со жолта боја е лого-типот на Златна книга.

¹⁹⁴ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

¹⁹⁵ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

¹⁹⁶ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

¹⁹⁷ Според <http://www.famouslogos.net/nickelodeon-logo> (пристапено на 16 јуни 2013 г.)

¹⁹⁸ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

¹⁹⁹ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

Зелената боја евоцира смиреност, здравје, свежина и употребена во деловен контекст, преку темните тонови пренесува значење на статус и богатство, а преку светлите тонови пренесува смиреност²⁰⁰. Често се наоѓа кај лого-типовите на компании што себеси се перципираат како еколошки и пријатели на животната средина²⁰¹ и кај компании од козметичката индустрија. Во последно време зелената боја сè почесто се среќава и кај компании од прехранбената индустрија, асоцирајќи на сè попопуларната и побараната органска храна и сè почестата вегетаријанска исхрана. Еден од најпознатите брендови со зелена боја е брендот на хотелите Холидеј Ин (Holiday Inn), каде што зелената боја ја претставува оригиналноста и растот на компанијата²⁰². Слично на тоа, преку зелената боја во логото на Старбакс (Starbucks) се пренесува порака за оригиналноста, растот и свежината на компанијата²⁰³. Од македонските компании, зелено лого има непрофитната компанија Пакомак, каде што зелената боја јасно асоцира на нејзината еколошка дејност, селекција и преработка на отпад од искористени амбалажи.

Сината боја е универзално популарна во деловниот свет и асоцира на авторитет, достоинство, безбедност, одговорност, сигурност и доверба²⁰⁴. Обично за сина боја на своето лого се одлучуваат компании од финансискиот сектор, како што се банките и осигурителните компании, но и компании од автомобилската индустрија, како и компании што нудат услуги од авиосообраќајот, како на пример, Бритиш Ервејс (British Airways). Сепак, најпознати сини лого-типови се лого-типовите на познатите компании од компјутерската индустрија, како што се: Дел (Dell), ХП (Hewlett-Packard), Интел (Intel) и Ај-би-ем (IBM). И други компании за овозможување комуникација имаат доминантна сина боја во својот лого-тип, како на пример, лого-типовите на мрежите за дружење, Фејсбук (Facebook), Твитер

²⁰⁰ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

²⁰¹ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

²⁰² Според <http://www.famouslogos.net/holiday-inn-logo>, (пристапено на 16 јуни 2013 г.)

²⁰³ Според <http://www.famouslogos.net/starbucks-logo>, (пристапено на 16 јуни 2013 г.)

²⁰⁴ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>)

(Twitter), Скајп (Skype) и Линкедин (LinkedIn). Од македонските брендови, најпознати сини лого-типови имаат Бекутан, Би милк и Горска вода.

Виолетовата боја евоцира софистираност, духовност, раскошност, ројалност и мистерија, и во бизнисот, добро е да се искористи доколку треба да се привлече вниманието на уметнички аудиториум²⁰⁵, поради што често се среќава кај лого-типовите на компании поврзани со луксуз или образование²⁰⁶. Најпознат бренд кој ја пренесува таа порака преку бојата е брендот на Јаху (Yahoo).

Кафеавата боја означува суптилност, и во бизнисот обично ги означува помалку важните елементи²⁰⁷. Лого-типови со кафеава боја обично имаат компании од правниот и градежниот сектор²⁰⁸.

Белата боја асоцира на чистота, вистинитост, современост и префинетост и во бизнисот се користи да ги освежи темните бои²⁰⁹ или за да се искористи негативниот простор за праќање некоја порака преку текст или слика²¹⁰.

Сивата боја асоцира на авторитет, практичност и корпоративен менталитет и во бизнисот, секогаш е добро да се користи за конзервативен аудиториум²¹¹. Во логото на Сваровски (Swarovski), на пример, сивата боја ги претставува почитта и авторитетот што доаѓаат од историјата на компанијата²¹².

Црната боја евоцира сериозност, посебност, храброст и класичност, и во бизнисот, често се користи како боја за заднината или за креирање драматичен ефект²¹³ и ефект на префинетост, авторитет и мистерија²¹⁴. Оваа боја, најчесто ја

²⁰⁵ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>)

²⁰⁶ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

²⁰⁷ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>)

²⁰⁸ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

²⁰⁹ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>)

²¹⁰ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

²¹¹ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>)

²¹² Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

²¹³ Vintean, A., *Non Verbal Communication in Business Life*, (2007, Munich), (преземено во мај, 2010 г. од <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>)

избираат компании поврзани со модната индустрија, како познатите модни куќи што би сакале да пренесат порака за елеганција и стил на брендот. Таков е случајот и со македонските компании од модната индустрија.

Сепак, значењето на боите може да биде различно од култура до култура. Но, освен под влијание на културата, значењето на бојата може да се менува и под влијание на различни други фактори. Поради тоа, многу веб-страници наменети за рекламирање или за продажба преку Интернет, ги менуваат своите бои и мотиви во зависност од годишното време, празниците кои наближуваат, промена во асортиманот на услугите или производите, промена на местото за пласман, промена во клиентелата и сл.

Важноста на боите и дизајнот на интернет-просторот на компанијата ја согледуваат дури и од бесплатните блог и веб-сервиси што компаниите ги употребуваат пред сè за активности за маркетинг, но и за постојана комуникација со своите соработници и клиенти. Па така, и таму се нуди широк спектар на дизајни и бои, со цел да се привлечат што е можно поразновидни клиенти.

Иако во современото брендирање сè повеќе се нагласува неопходноста од мултисензорно, повеќеслојно и повеќедимензионално брендирање²¹⁵, сепак визуелните дразби котираат високо на скалата на најмоќни алатки за градење на ефективен бренд. Визуелната комуникација останува водечка во дизајнирањето на компаниското лого, како најзначаен дел од брендот.

Најважно за истакнување во делот за визуелна комуникација е нејзината улога во подобрувањето на комуникациските процеси во организацијата. Секој обид за целосно или делумно визуелно пренесување на некоја порака треба да биде со цел да се олесни и поедностави комуникацискиот процес. За таа цел, секој комуникатор, кога се потпира на визуелните помагала во комуникацијата, мора да ги има предвид целите и очекуваните резултати од комуникацискиот процес, но и целите на самата организација, како и она што би било од корист за организацијата во постигнувањето повисоко ниво на ефективност во економските

²¹⁴ Paterson, E., *Color Psychology in Logo Design*, (2009), (преземено на 15 јуни 2013 г. од <http://www.logocritiques.com>)

²¹⁵ Повеќе кај Линдстром, М., *Сетилно брендирање*, (2009, Скопје)

перформанси. Само на тој начин, визуелната комуникација, впрочем како и секоја друга деловно-комуникациска вештина, би била искористена за постигнување придобивки за компанијата и нејзините вработени или за нејзините соработници и клиенти.

Како најважен елемент во рамките на дизајнирањето визуелна комуникација е употребата на боите. Употребата на боите мора да биде крајно внимателно направено, поради разновидните значења што се пренесуваат преку боите. Тоа претставува особено императив при брендирањето и рекламирањето во интеркултурен и интернетички контекст, бидејќи, конотацијата, интерпретирањето и перцепцијата на бојата, во голема мера зависат од културата.

Исто така, многу е важно да се внимава да не се дозволи прекумерна употреба на визуелните помагала на комуникацијата и да не се дозволи нивна употреба само поради нив самите. Тие не служат само да ја декорираат комуникацијата, туку да ја надополнат и потпомогнат. Секоја прекумерна употреба на визуелните помагала може да има спротивен ефект преку предизвикување конфузија во процесот на примање на пораката, а истовремено и пречка за остварување на целите на пораката. При секоја употреба на визуелните помагала мора да се има предвид целта на пораката и на самиот комуникациски процес.

ТРЕТ ДЕЛ

ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА ВО НОВАТА ЕРА

НА ДЕЛОВНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ –

*деловната комуникација во рамка на
современите глобални деловни трендови*

5. Интеркултурна комуникација – Комуникација на меѓународниот бизнис

Во услови на глобална економија, кога многу компании функционираат во меѓународни рамки, од особено значење е да се имаат предвид глобалните етички норми при комуницирањето. Најголеми импликации врз современото деловно функционирање на една компанија имаат интеркултурниот аспект на деловната комуникација, комуникацијата со помош на алатки од информациско - комуникациската технологија, но и секојдневните рапидни промени во современото деловно функционирање.

Националните култури, вредности, ставови и норми имаат импликации врз целокупното деловно менаџирање, па според тоа и врз комуникацијата како важен аспект од функционирањето на секоја компанија. За да се избегнат можни недоразбирања, а истовремено да се зголеми ефективноста во компанијата, менаџерските практики мора да бидат приспособени на културите во рамките на кои и со помош на кои дејствува организацијата. За таа цел, меѓу другото, и комуникациските вештини мора да се приспособени на културите на учесниците во комуникацискиот процес.

За важноста на интеркултурните вештини се свесни многу менаџери, иако многу ретко ги бараат тие вештини од кандидатите при процесот на вработување. До таков заклучок дошле истражувачите од Буз Ален Хамилтон²¹⁶ и Ипсос Паблик Аферс²¹⁷ во студијата објавена од Британскиот совет²¹⁸. Тие спровеле истражување во кое учествувале 367 менаџери за човечки ресурси во големи компании од јавниот, приватниот и невладиниот сектор во девет земји: Бразил, Кина, Индија, Индонезија, Јордан, Јужна Африка, Обединетите Арапски Емирати, Обединетото Кралство и Соединетите Американски Држави²¹⁹.

Истражувањето покажало дека интеркултурните вештини на вработените, особено во приватниот сектор, се перципирани како многу важни за постигнување

²¹⁶ Booz Allen Hamilton

²¹⁷ Ipsos Public Affairs

²¹⁸ British Council

²¹⁹ British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton, *Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace*, (2013, London), стр. 4, (преземено на 2 април 2013 г. од <http://blog.britishcouncil.org>)

многубројни придобивки, меѓу кои највисоко посочени се: подобрена репутација, воспоставување соработка со нови клиенти, зголемување на довербата кај постоечките клиенти, успешна комуникација со клиенти од други култури, способност за работа со колеги од различни култури и зголемување на ефективноста од работата на тимовите²²⁰.

Во истата студија, наведени се и ризиците од немањето вработени со интеркултурни вештини и највисоко рангирани се: нарушување на репутацијата на глобално ниво, загуба на клиенти, особено во приватниот сектор, културална нечувствителност кон клиенти или соработници од други култури и конфликти во тимовите²²¹.

Заклучокот е дека интеркултурните вештини на вработените индиректно или директно влијаат врз зголемувањето на бројот на клиентите. Имајќи предвид дека основната цел на секоја компанија е зголемување на економските постигнувања, што директно се постигнува преку зголемување на бројот на клиентите, јасен е императивот кај компаниите да поседуваат вработени со интеркултурни вештини.

Освен тоа, позитивно се нагласува и влијанието од интеркултурните вештини на вработените врз работата на тимовите, што исто така има позитивни импликации врз зголемувањето на економските постигнувања на компанијата.

Имајќи ги предвид придобивките од интеркултурните вештини на вработените, од огромна важност е да се разгледа улогата на комуникацијата во градењето на една мултикултурна компанија, која им нуди еднакви можности на сите вработени и каде што владее атмосфера на интеркултурализам и меѓусебна соработка.

²²⁰ Според British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton, *Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace*, (2013, London), (преземено на 2 април 2013 г. од <http://blog.britishcouncil.org>)

²²¹ Според British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton, *Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace*, (2013, London), (преземено на 2 април 2013 г. од <http://blog.britishcouncil.org>)

5.1. Комуникацијата во свет на разновидност

Како што беше претходно елаборирано, придобивките од вработени со интеркултурни вештини можат да бидат многубројни. Но, современите компании може да профитираат не само од разликите во културата на своите вработени, туку од сите разлики помеѓу нив и заради тоа, сè повеќе се стремат кон зголемување на разновидноста. Разновидноста на работното место се однесува, пред сè, на разликите во расата, полот, етничката припадност, возраста, религијата, сексуалната ориентација, социолошко-економскиот развој, личните и физичките карактеристики, образованието, искуството, способностите и инвалидитетот и секоја друга карактеристика преку која се прави разлика меѓу луѓето²²².

Поранешниот главен извршен директор на Јунион Банк²²³, Такахиро Моригучи, при примањето на наградата за разновидност на компанијата изјавил: „Со барањето таленти меѓу инвалидите, обата пола, ветераните, хомосексуалците, сите етнички групи и сите националности, остваривме пристап до фонд на идеи, енергија и креативност, широки и разновидни колку и самата човечка раса. Очекувам дека разновидноста ќе стане дури и позначајна, како што светот постепено станува вистински глобален пазар“²²⁴.

Придобивките од разновидноста се еквивалентни на придобивките од интеркултурните вештини на вработените, бидејќи културата е една од фундаменталните разлики врз кои се темели разновидноста во компанијата.

Па така, преку ефективното управување со разновидноста на своите вработени, компанијата има повеќе можности за подобрување на квалитетот на услугите или производите, бидејќи почитува и разгледува различни гледишта и ставови, со што се подобрува и процесот на одлучување во компанијата. Освен тоа, со ценењето на сите карактеристики на своите вработени и почитувањето на разликите што постојат помеѓу нив, компанијата го подобрува својот углед во

²²² Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.171

²²³ Union Bank, сместена во Калифорнија, која се смета за една од најразновидните држави во САД

²²⁴ “Union Bank of California Honored By U.S. Labor Department For Employment Practices.” Press release, September 11, 2000, преку Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.32

деловното окружување и целокупната јавност, со што привлекува и задржува квалитетни вработени, но и го зголемува бројот на своите клиенти.

Сепак, разликите во ставовите, верувањата и перцепцијата на вработените може да резултираат со недоразбирања и конфликтни ситуации, што може да претставува закана по меѓусебната соработка, а со тоа и по економските постигнувања на компанијата.

Со цел да се дојде до ефективно искористување на придобивките, а намалување на негативните последици од разликите помеѓу вработените, во основата на управувањето со разновидноста во компанијата треба да се правилните комуникациски вештини на менаџерите и вработените.

Со оглед на тоа што многу компании соработуваат интернационално, но и тежнеат кон зголемување на разновидноста на својата работна сила, организациската комуникација може да се разгледува како интерна и екстерна, односно како комуникација на разновидност внатре во компанијата помеѓу нејзините вработени и комуникација на надворешно ниво, односно комуникација на компанијата со нејзините надворешни соработници и клиенти.

Сите разлики помеѓу вработените имаат улога на варијабли од кои зависи комуникацијата во организацијата, па така, комуникацијата може да биде под влијание на полот, возраста, културата, социолошко-економскиот статус на вработените, па дури и хендикепот на вработените. Сепак, најголемо влијание врз комуникацијата во мултуетнички компании има религијата, особено во компании во општества во кои религијата е влијателен аспект, како што е македонското општество. Дали тој ефект ќе биде позитивен или негативен зависи од компанијата и нејзините вработени. Доколку вработените практикуваат недискриминирачка и етички коректна комуникација, ефектот од разликите во религијата може да биде само позитивен.

Исто така, една од најбитните варијабли со свое влијание врз комуникацијата во организацијата е употребата на јазикот. Различни вработени во организацијата може да имаат различни стилови на комуникација и да се разликуваат во владеењето на јазикот, различно да ги употребуваат зборовите и

невербалните сигнали, но и различно да ги перципираат и интерпретираат информациите. Разновидноста на работното место има големо влијание врз начинот на кој пораките се создаваат, пренесуваат, а најмногу врз начинот на кој истите се толкуваат и разбираат. Слично на тоа, и во екстерната комуникација на меѓународна компанија, културата, вредностите и ставовите на соговорниците имаат свој придонес во комуникацискиот процес и покрај тоа што комуникацијата се одвива на еден заеднички јазик.

Харис и Хартман го земаат за пример американскиот говор и тврдат дека дури и оние на кои англискиот јазик им е мајчин јазик ќе имаат проблем да разберат сè во писмо напишано на типичен американски говор и според нив, најголемата пречка во комуникацијата со Американец се многубројните комбинации од повеќе изрази, жаргонските изрази, акронимите и идиомите²²⁵. Ова може да се однесува и на кој било друг јазик или говор.

Различната употреба на јазикот, може да биде пречка во комуницирањето во компанија со различни вработени, но комуникацијата во таква компанија може да најде и на други бариери, кои главно произлегуваат од разликите во перцепцијата на соговорниците. Напорите за зголемување на чувствителноста и свеста на сите припадници на компанијата за постоењето на разлики меѓу нив може да бидат значаен чекор во надминувањето на тие бариери. Исто така, многу може да помогне и изучувањето на јазикот и културата на останатите, но и помагањето на другите да се прифати друга култура, различна од нивната.

Дополнителен чекор кон остварување на таа цел е да се научат вработените да не очекуваат дека сите треба да имаат ист начин на размислување, да не се осудуваат поради разликите и да се развие свест дека токму разликите во однесувањата и верувањата ја прават компанијата побогата, а нејзините услуги и производи - поквалитетни.

Во својата литература, Бови и Тил наведуваат неколку чекори што треба да се следат за постигнување на етички коректна и успешна комуникација и според нив, при секоја комуникација треба да се бара заедничка заднина меѓу

²²⁵ Harris O. J., and Hartman, S. J., *Organizational Behavior*, (2002, New York), стр.63

соговорниците и секој од нив да покажува почит кон останатите и кон културните разлики, а пораките да се чесни и без предрасуди и осудување²²⁶.

Според тоа, успешната комуникација во свет на разновидност најмногу зависи од самите вработени во организацијата. Врвните менаџери честопати знаат да кажат дека луѓето во нивната компанија се нивното најголемо средство за успех. Луѓето со своите знаења, вештини, способности и креативност се незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие²²⁷. Заради тоа, од компанијата се очекува со успешно раководење со разновидната работна сила, а пред сè, со негување ефективна интеркултурна комуникација да направи атмосфера во која се искористуваат сите предности што ги нуди разновидната работна сила.

Сите аспекти што ја сочинуваат разновидноста на работната сила во една компанија може да се јават како пречки во комуникацијата во истата. За да се надминат тие пречки, менаџментот треба да дејствува во насока на подобрување на интеркултурното разбирање и почитување и согледување на меѓусебните разлики како извор на неограничени можности за зголемување на ефективноста на компанијата. Постојат различни обуки што можат да помогнат, но најголемата важност за остварување долготраен ефект ја има правилно дизајнираната организациска култура на компанијата.

5.2. Културна детерминанта на невербалната комуникација

Културата како варијабла особено има влијание врз невербалната комуникација и го одредува начинот на кој се употребуваат и интерпретираат невербалните сигнали. Поради тоа, разликите во невербалното комуницирање може да бидат важен предизвик во комуникацијата на меѓународниот бизнис.

Најпрво, културата го одредува очекувањето во колкав дел пренесувањето на пораката зависи од невербалните сигнали, меѓу кои како најважен се издвојува

²²⁶ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.70

²²⁷ Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси*, (2009, Штип), стр.13

контекстот во кој се одвива комуникацијата. Во таа смисла, антропологот Едвард Хол ги поделил културите, на култури во кои контекстот има мало влијание за пораката (low context cultures) и култури во кои контекстот има значително влијание на пораката (high context cultures)²²⁸.

Првата група култури, како што се северноамериканската и поголемиот дел од западноевропските култури²²⁹, се манифестираат со помалку внимание врз контекстот, па според тоа, нивните пораки се повеќе експлицитни, подолги и поспецифични, бидејќи пренесувањето на пораката најмногу се потпира на зборови²³⁰.

Во втората група култури припаѓаат повеќето култури од Средниот Исток, Азија, Африка и Јужна Америка²³¹ и кај нив за пренесување на пораката се задолжени не само зборовите, туку и целокупниот контекст во кој се одвива комуникацискиот процес, па затоа нивните пораки се побрзи, пократки и поопшти²³².

Според тоа, кај првата група култури, разбирањето на пораката е одговорност на испраќачот на пораката, бидејќи значењето на пораката се потпира најмногу на зборови; а кај втората група култури, разбирањето на пораката е одговорност на слушателот и зависи од неговата способност за интерпретирање на сигналите од целокупниот контекст, бидејќи значењето на пораката во голема мера се потпира на контекстот во кој се одвива комуникацискиот процес²³³.

Културата влијае и врз покажувањето емоции за време на комуникацискиот процес, па така, во некои култури сосем е во ред да се покажуваат емоции на

²²⁸ Извор Marin College, *High-context and Low-context Culture Styles*, (California), (преземено на 7 април 2013 г.

од <http://www.marin.edu>)

²²⁹ Marin College, *High-context and Low-context Culture Styles*, (California), (преземено на 7 април 2013 г. од <http://www.marin.edu>)

²³⁰ Извор Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.125

²³¹ Marin College, *High-context and Low-context Culture Styles*, (California), (преземено на 7 април 2013 г. од <http://www.marin.edu>)

²³² Извор Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.125

²³³ Преку Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.125

работното место, додека во други култури, тоа се смета за крајно непристојно и неприфатливо²³⁴.

Само неколку од невербалните знаци се универзални и поради тоа, неопходно е правилно невербално комуницирање, особено во интеркултурен контекст. Потребата од внимателно невербално комуницирање особено се зголемува поради фактот што невербалните знаци се интерпретираат во самиот момент во кој и се манифестираат, што значи дека поради невнимание многу лесно и за кратко време може да дојде до одредени недоразбирања.

Подолу се разгледани неколку од невербалните знаци со нивните различни значења во различни култури.

Гестови

Гестовите, како еден вид невербална комуникација, имаат мноштво различни значења во различни култури.

На пример, американскиот гест за победа е речиси секаде препознатлив како позитивен гест, но не и во Англија, каде што се смета за негативен, доколку дланката е свртена навнатре²³⁵.

Веќе е општо познато дека гестот со кренат палец, што многу често се користи во бизнисот како знак за одобрување или добро завршена работа и се смета за позитивен во повеќето култури во Европа и Северна Америка, но има негативно и непристојно значење во Австралија, Западна Африка²³⁶, Јужна Америка²³⁷, па и во Средниот Исток.

²³⁴ Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.27

²³⁵ Roger E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language around the World* (New York: Wiley, 1998), 17 преку Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.52

²³⁶ Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.52

²³⁷ Cameron, T., (2008), *7 Innocent Gestures That Can Get You Killed Overseas*, (преземено во април, 2010 г. од <http://www.cracked.com>)

Гестот на палецот и показалецот допрени во форма на круг има многу различни значења – од „во ред“ во Америка, „пари“ во Јапонија, „нула“ или „безвредно“ во Франција, до непристојно значење во Германија, Бразил²³⁸ и Турција; додека во Македонија може да биде протолкуван и како непристоен, но и како сигнал дека нешто е многу добро направено.

Во Македонија, нишањето со главата од лево на десно значи „не“, впрочем како и во многу други култури во светот, додека во Бугарија има спротивно значење. Истиот гест во Македонија уште и индицира согласување со она што се зборува, исто како и во Индија, каде што нишањето на главата горе – долу е показател на несогласување.

За поздравување постојат повеќе варијанти на гестови. На пример, во САД и речиси секаде во Европа, се преферира ракување со цврст стисок од неколку секунди; во Јапонија се преферира кратко поклонување со главата; во Југоисточна Азија се преферира нежно допирање на дланките, како за молитва; додека во земјите од Средниот и Далечниот Исток, цврстиот стисок при ракувањето се смета за агресивен²³⁹; а во Саудиска Арабија, ракувањето со жена не се очекува, бидејќи се смета за крајно неморално²⁴⁰.

Доста сериозно се сфаќа и гестот на размена на бизнис картички или посетници. Со деталното разгледување на примената картичка, Јапонците покажуваат почит кон соговорникот од кој ја примиле²⁴¹; додека во останатите култури, па и во македонската култура, не е реткост картичката да не биде ниту накратко погледната. Во Јапонија прифатливо е картичката да се дава со една рака, но задолжително се прима со двете раце²⁴². Во културите од Средниот Исток, Југоисточна Азија и Африка, битно е да се користи само десната рака за

²³⁸ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.72; исто и Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.52

²³⁹ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.72

²⁴⁰ Cameron, T., (2008), *7 Innocent Gestures That Can Get You Killed Overseas*, (преземено во април, 2010 г. од <http://www.cracked.com>)

²⁴¹ Според Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.30-31

²⁴² Barker, A., *Improve your Communication Skills*, Revised Second Edition, (2011, London), стр.187-188

давање и примање на бизнис картичките²⁴³, додека во Македонија, дури е и посакувано кога се дава нешто, да се даде со левата рака.

Сепак, и покрај разликите што постојат во интерпретирањето на гестовите во различни култури, во последно време се зголемува свеста за постоењето на тие разлики и сè помалку тие претставуваат проблем во деловен контекст. Но, добро е да се знаат гестовите и нивното значење, особено оние кои се непристојни, за да се избегнат непријатни ситуации што може да претставуваат навреда за некој од соговорниците.

Изрази на лицето

Универзалноста на човековите емоции, чиј главен показател се изразите на лицето, може да биде причина за погрешно толкување на различните изрази на лицето.

Сепак, тие, како и секој невербален знак, различно се перципирани и толкувани од различни култури. Тоа е поконкретно поткрепено со истражување на Универзитетот во Глазгов²⁴⁴, во кое учествувале лица од Глазгов, од кинеска и некинеска националност. Заклучокот бил дека, за Кинезите, очите се главниот показател на емоцијата што стои зад одреден израз, а другите испитаници емоцијата ја толкувале од веѓите и устата²⁴⁵.

Слично на тоа, во американската и во повеќе европски култури, насмевката е показател на среќа, или барем пријатност, и во деловен контекст покажува љубезност, искреност и отвореност. За Тајланѓаните, насмевката може да биде начин за постигнување хармонија и покажување добра волја за решавање на некој

²⁴³ Axtell, *Do's and Taboos around the World*, 8, преку Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.31

²⁴⁴ Извор Jack, R.E., Caldara, R., and Schyns, P.G., PhDs, *Internal Representations Reveal Cultural Diversity in Expectations of Facial Expressions of Emotion*, *Journal of Experimental Psychology: General*; Vol. 141, No.1, (2011, Glasgow), (преземено на 2 април 2013 г. од <http://www.eurekalert.org>)

²⁴⁵ Jack, R.E., Caldara, R., and Schyns, P.G., PhDs, *Internal Representations Reveal Cultural Diversity in Expectations of Facial Expressions of Emotion*, *Journal of Experimental Psychology: General*; Vol. 141, No.1, (2011, Glasgow), (преземено на 2 април 2013 г. од <http://www.eurekalert.org>)

проблем²⁴⁶. Спротивно на тоа, постојат култури во кои се смета дека насмевката е резервирана само за најблиските, и во нив честото насмевнување може да биде показател на несериозност или неискреност. На пример, при деловни пригоди во Германија, насмевката може да биде протолкувана како несериозност²⁴⁷, а во Кореја се сметаат за плитки оние кои постојано се насмевнуваат²⁴⁸.

Тоа значи дека перцепцијата на нешто што се смета за универзално е под силно влијание на културата и нормите што владеат во неа и може да предизвика низа недоразбирања. Сепак, при интерпретирањето на изразите на лицето, всушност како и при интерпретирањето на кој било друг невербален симбол, многу е важно да се исклучи влијанието на предрасудите на соговорниците и да не се претпоставува дека секој невербален знак има по едно вистинско и правилно значење, бидејќи значењето произлегува од влијанието на многу фактори, особено при интеркултурната комуникација.

Контакт со очите

Контактот со очите, како невербален знак, може да има повеќеслојно значење под влијание на културата. Во интеркултурен контекст, контактот со очите може да биде протолкуван на многу повеќе спротивставени начини.

На пример, во американската и европските култури контактот со очите е показател на почит, искреност, заинтересираност за она што се зборува; додека во повеќе азиски култури, директниот контакт со очите е непристоен и се смета за показател на непочитување. Па така, во Јапонија и Кина, поставувањето на погледот подолу од очите на соговорникот покажува почит²⁴⁹, особено ако соговорникот е надреден или на повисока работна позиција. Подолготраен

²⁴⁶ Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.441

²⁴⁷ Извор Civiello, M., with Matthews, A., *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, (2008, New York), стр.165

²⁴⁸ Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.58

²⁴⁹ Според Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.57

директен контакт со очите се избегнува и од подредените во Латинска Америка²⁵⁰ и Африка.

Во Јапонија, затворањето на очите при слушање е вообичаен сигнал на фокусираност и концентрираност за она што се зборува²⁵¹.

Исто така, и времетраењето на контактот со очите може да има различно значење. Швеѓаните, на пример, додека разговараат со луѓе од други култури, одбегнуваат подолг контакт со очите, што не е случај кога разговараат со свој сонародник²⁵². За разлика од нив, во Америка и повеќе европски култури, долгиот контакт со очите се смета за непристоен.

Во зависност од културата, различно може да биде протолкуван и гестот со ширење на очите, кој во Кина има значење на лутина, додека во американските и најголем дел од европските држави има значење на изненадување²⁵³.

Различните сфаќања за она што е пристojно, прифатливо и некултурно може да предизвикаат недоразбирања во интеркултурен контекст, поради што е многу важно да се имаат предвид сите околности под чие влијание се одвива комуникацијата.

Допир, простор и време

Истражувачите на интеркултурната комуникација разликуваат „контактни“ и „неконтактни“ култури, според третирањето на просторот во комуникацискиот процес. Во комуникацијата во „контактните“ култури, односно во средноисточните култури, латиноамериканската, италијанската, израелската, шпанската и руската култура, се допушта помало растојание од растојанието што се допушта во

²⁵⁰ Според Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.57

²⁵¹ Според Civiello, M., with Matthews, A., *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, (2008, New York), стр.164

²⁵² Lillian H. Chaney and Jeanette S. Martin, *Intercultural Business Communication*, 4th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2007), 123, преку Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.57

²⁵³ Locker, K. O., and Kienzler, D. S., *Business and Administrative Communication*, Eight Edition, (2008, New York), стр.441

комуникацијата во „неконтактните“ култури, односно во скандинавските, германската, англиската, северноамериканската и кинеската култура²⁵⁴.

Луѓето од културите каде што повеќе се цени приватноста, обично посакуваат поголем простор меѓу нив и соговорникот, па така, на Јапонците, Америкаците, Канаѓаните и луѓето од северноевропските и јужноазиските култури им треба повеќе простор додека разговараат, отколку на луѓето од Средниот Исток, Латинска Америка²⁵⁵, Источна и Јужна Европа, вклучувајќи ги овде и Македонците.

За Северноамериканците, допирот при разговорот не е допуштен, освен ако се работи за многу добри пријатели, за разлика од Ирачаните и луѓето од Саудиска Арабија, кои вообичаено се допираат при разговорот, што не е случај со останатите култури во Азија²⁵⁶.

Културата влијае и врз значењето на распоредот на канцелариите, што како невербален сигнал пренесува информација за статусот и авторитетот на членовите во организацијата. На пример, во компаниите во САД, а и во повеќе западноевропски држави, шефот најчесто ја има канцеларијата во аголот од каде што има најдобар поглед²⁵⁷, што значи дека обично е изолиран физички од останатите вработени и со тоа се намалуваат неговите лични контакти со вработените. Наспроти ова, во јапонските организации, вработените и шефот се наоѓаат во иста просторија и нивните работни маси се една до друга²⁵⁸.

Освен од распоредот на канцелариите и распоредот на седење за време на секојдневното работење, информација за статусот и улогата на вработените во компанијата може да се добие и од распоредот на седење за време на состаноците. Во повеќето компании од западните и источните култури поблиску до менаџерот, односно до почетокот на масата, седат оние кои имаат поголема улога во организацијата.

²⁵⁴ Wolvin, A., and Coakley, C. G., *Listening*, Fifth Edition, (1996, New York), стр.186

²⁵⁵ Според Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.63 и стр.135

²⁵⁶ Според Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.135

²⁵⁷ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.26

²⁵⁸ McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од www.flatworldknowledge.com)

Третирањето на времето, слично како третирањето на просторот, претставува еден вид невербална комуникација, бидејќи пренесува информација за учесниците во комуникацијата, но и за важноста на самата порака што е предмет на комуникацијата.

Современиот начин на деловно функционирање бара успешно урамнотежување на вредностите од полихроните култури и монохроните култури.

Во полихроните култури, како што се културите од Латинска Америка, Средниот Исток, Јапонија и Франција,²⁵⁹ од менаџерите, па и од вработените, се очекува да прават неколку работи истовремено.

Културите од англосаксонските земји, како и од северна Европа, кои се монохрони култури, се одликуваат со тоа што времето го третираат како нешто што може да се потроши, убие и загуби и во нив менаџерите преферираат да прават само една работа во даден момент, целосно посветувајќи се на истата²⁶⁰.

Исто така, доцнењето на состаноци и непрецизно одреденото време за некои култури, како на пример, Германија, Јапонија, Велика Британија и Швајцарија, воопшто не е прифатливо, додека за други култури, како на пример, Индија, Шпанија и Италија, тоа е вообичаено.

Вака гледано, во деловната комуникација помеѓу едните и другите може да се случат низа недоразбирања, бидејќи некои сметаат дека постојаните прекинувања и доцнењето на состаноци се сосема нормална состојба во деловното функционирање, додека за други тоа е крајно неприфатливо, непрофесионално, па дури и навредливо.

Со цел деловната комуникација да влијае позитивно врз постигнувањето успех на деловната соработка, потребно е зголемување на свеста за постоење на интеркултурни разлики и разлики во перцепцијата и навиките кај припадници на различни култури.

²⁵⁹ Според Galanes, G. J., and Adams, K., *Effective Group Discussion*, Twelfth Edition, (2007, New York), стр.73

²⁶⁰ Galanes, G. J., and Adams, K., *Effective Group Discussion*, Twelfth Edition, (2007, New York), стр.73

Бои

Во делот за маркетинг-комуникација беше истакнато дека боите, како еден вид невербални сигнали за комуницирање со потрошувачите, најмногу придонесуваат за остварувањето на маркетинг-целите на компанијата.

Оттаму произлегува потребата да се посвети внимание на боите при започнување со нови маркетинг кампањи, надвор од матичната земја на компанијата, бидејќи позитивните и негативните конотации на боите зависат и од културата.

На пример, белата боја многу често се користи во рекламните кампањи, бидејќи се поврзува со чистина и невиност, но, не е препорачлива во азиските земји, каде што асоцира на тага, несреќа и смрт. Мартин и Чејни наведуваат пример за американски производител на бела техника кој забележал успех на пазарот во Хонг Конг дури откако ја сменил белата боја на кујнските апарати²⁶¹.

Боите може да бидат асоцирани и со некоја религија или националност²⁶². На пример, зелената боја е симбол на ирската националност и Ирска во целост, но и на Католиците во Обединетото Кралство, каде што за симбол на Протестантите се смета портокаловата боја²⁶³.

Со оглед на тоа што боите може да асоцираат на многу силни емоции и да се поврзуваат со многу важни концепти, како што се религијата и националноста, за остварување на успешна рекламна кампања, менаџментот на компанијата треба да ги има предвид преференците во културата, во поглед на боите и нивните можни позитивни и негативни конотации.

²⁶¹ Извор Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.55

²⁶² Повеќе кај Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.54

²⁶³ Извор Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.54

Облека

Преку облеката може да се пренесат многу невербални сигнали и значења, а кога тие значења се комбинирани со значењата на различните бои, станува јасно дека се работи за пренесување на неколку пораки истовремено. Како и сите други невербални сигнали, и стилот на облекување може да има специфично значење и различно да се толкува во зависност од културата.

На пример, темните бои, црната и темно-сината, се општо прифатени во светот како бои за деловна облека, но останатите бои предизвикуваат различни интерпретирања. Од добропознатите причини треба да се избегнува носење бело во Кина, каде што за боја на среќата се смета црвената, додека во Кореја и африканските земји, црвената боја означува несреќа²⁶⁴.

Сличностите се во тоа што речиси секаде се смета за непристојно носењето куси ракави и панталони, куси и тесни здолништа и фустани и високи потпетици. Накитот, исто така, е важен и правило што треба да се почитува речиси секаде е да се носи што помалку.

Сепак, најголемо влијание врз интерпретирањето на стилот, како систем за невербална комуникација, има ситуацијата во која се одвива комуникацијата и секако дека тоа треба да се земе предвид пред да се донесат некои претпоставки за комуникацискиот процес и соговорникот само врз основа на облеката.

Став

Во зависност од културата, и ставот на телото при седење или стојење може да биде различно сфатен.

На пример, седењето со зглобот од едната нога потпрен на коленото од другата нога, при што долниот дел од стапалото се покажува нанадвор е став што е често присутен кај американските бизнисмени, бидејќи тие преферираат

²⁶⁴ Извор Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.76

опуштен став на телото при седење во канцеларија или на состаноци, но во европските, азиските и средно-источните култури, а пред сè, во арапските култури, се смета за навредливо и непристојно²⁶⁵. Ваквиот став на Балканот, обично би бил сфатен како арогантност и непристојност.

Ставот на телото кога се зборува и стои со рацете во џебовите се смета за непристојно во повеќе земји, вклучувајќи ја и Македонија.

Сепак, ефективните комуникатори се свесни дека при примањето и интерпретирањето на која било деловна порака не смеат целосно да се потпрат на толкувањето на ставот на телото, бидејќи и ставот на телото, како и секој друг невербален знак, своето значење го добива под влијание на многу фактори и околности во кои се одвива комуникацијата.

Парајазик

Значењето на парајазикот, или начинот на кој нешто е кажано, исто така зависи од културата.

Луѓето од Средниот Исток, преку високиот тон во зборувањето ја перципираат искреноста во зборовите, а во Германија, зборувањето со висок и заповеден тон се смета за показател на авторитет и самодоверба²⁶⁶. Спротивно од нив, Јапонците сметаат дека личноста која употребува заповеден и висок тоа во зборувањето нема самоконтрола и според нив, тивкото зборување е показател на добри манири²⁶⁷, па е многу поценето отколку гласното зборување.

Во основа, тивкото зборување во повеќето европски култури, вклучувајќи ги македонската и останатите балкански култури, може да е показател на

²⁶⁵ Извор Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.60

²⁶⁶ Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.59

²⁶⁷ Larry A. Samovar and Richard E. Porter, *Communication between Cultures*, 5th ed. (Belmont, Calif.: Wadsworth/Thomson Learning, 2004), 187-188, преку Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.59

неискреност, мала самодоверба или недоволно познавање на предметот за кој се зборува.

Сепак, она што е важно за останатите невербални показатели, важно е и за парајазикот, а тоа е да не се изоставува влијанието на контекстот, ниту можноста за погрешно толкување само поради меѓукултурните разлики.

Тишина или период на молчење

Тишината во комуникацискиот процес, како невербален знак, го добива своето значење под влијание на културата во која се одвива комуникацијата.

Молчењето во тек на комуникација, во многу култури е сфатено како непријатност што би требало да се избегне. Но, за Јапонците е вообичаено да молчат, дури и по презентација, бидејќи така покажуваат почит кон презентерот и фокусираност на она што било кажано или презентирано²⁶⁸, додека во истиот случај, во западните култури, молчењето е показател на незаинтересираноста на слушателите. Секое зборување без престан за Јапонците покажува неразмислување и неконцентрирање. Слично на тоа, во балканските и источноевропските култури зборувањето без престан се смета за несериозност, но и за нив, како и за поголемиот дел од другите европски култури, некоментирањето и долгото молчење по презентација или говор се смета за крајно непристојно, нељубезно и некултурно.

Поради различната перцепција, и молчењето може да предизвика непријатности во интеркултурната комуникација, и тоа само поради меѓукултурните разлики. Слично како и кај другите невербални знаци, и овде е потребно анализирање на целокупната ситуација со цел избегнување на пребрзи заклучоци и непријатности во деловната комуникација што негативно ќе се одразат врз целокупниот тек на комуникацијата и остварувањето на нејзините цели.

²⁶⁸ Според Martin J. S., and Chaney, L. H., *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, (2006, London), стр.60

Најважното нешто за подобрување на невербалното комуницирање во интеркултурен контекст е да се научи многу повеќе за невербалните сигнали во други култури и воопшто, да се научи многу повеќе за други култури, особено денес, кога постојат многу докази дека разновидноста е делотворна за секоја компанија, но и кога секоја компанија мора да соработува со други компании, многу често од други култури.

Во деловен контекст, постои повеќеслојно значење на интеркултурните вештини во компанијата. Имено, тие не значат само владеење на јазикот на другиот, туку и познавање и почитување на културата на другиот. Доколку се има предвид дека културата ги вклучува нормите, вредностите и ставовите на единката или групата, почитувањето на културата ќе подразбира почитување на широк спектар на вредности, а со тоа и почитување на единката или групата во целина.

Така гледано, интеркултурните вештини се битни не само за остварување деловна соработка во меѓународни рамки, туку и за остварување и задржување добри односи со постоечките клиенти и соработници; но првенствено, за воспоставување и одржување добри односи и меѓусебно почитување внатре во компанијата, зголемена ефективност во тимската работа, намалување на бројот на конфликтни ситуации и брзо решавање на истите, збогатување на идеите и новитетите во компанијата, преку покажување еднаква отвореност кон ставовите на сите организациски членови, подобрување на останатите аспекти на организациската комуникација и збогатување на целокупната организациска култура во компанијата, преку негување еднаквост и правичност во односите.

Преку таа низа на придобивки, се подобруваат работната атмосфера и целокупната слика што надворешните и внатрешните засегнати страни ја имаат за компанијата, а индиректно или директно се зголемува ефикасноста во работењето на компанијата.

6. Информациско-комуникациска технологија во организациите

Слободно може да се каже дека е речиси и непотребно да се зборува за делотворните влијанија на технолошките алатки врз зголемување на ефикасноста и ефективноста во остварувањето на организациските цели. Но, технологијата има безброј позитивни ефекти и врз ефективноста во организациското комуницирање. Тоа значи и дополнително позитивно влијание повторно врз постигнување ефективност и ефикасност во остварувањето на организациските цели.

Сепак, за остварување на позитивниот ефект од информациско-комуникациската технологија, многу е важно нејзините алатки да се користат рационално и правилно, за да не се дојде до ситуација тие да се употребуваат само поради нив самите, а не поради информациите што треба со нив да се соберат и пренесат. Во таа насока оди и ставот на многу менаџери, кои и во современото деловно постоење сметаат дека нема подобар начин за комуникација од комуникацијата лице в лице.

Сепак, технологијата оди напред, а брзото темпо на деловност ја наметнува потребата од технолошки алатки и во организациската комуникација. Колку голема е организациската зависност од информациско-комуникациската технологија се забележува дури кога ќе се појави некој проблем со истата.

Технолошките изуми довеле до развој во комуницирањето, пред сè преку електронското комуницирање, па така говорната пошта, теле и видео-конференциите, електронската пошта и компјутерските мрежи станаа витални елементи во остварувањето на организациските цели²⁶⁹.

Како најкористена, а според многумина и најкорисна алатка при комуницирањето во организациите е електронската пошта. Денес, речиси и да нема организација во која вработените не комуницираат преку електронски пораки со своите колеги, клиенти, соработници и добавувачи. Особено е значајна употребата на електронската порака кога има потреба од брзо пренесување

²⁶⁹ Економски факултет, Скопје, *Организациско однесување*, (2006, Скопје), стр.10

информација до поголем број луѓе. Така гледано, електронското комуницирање го штеди времето за комуникација, што е значаен ресурс во денешните организации. Освен тоа, преку електронската пошта може да се пренесе и зачува целиот тек на комуникацискиот процес што се одвива, но и да се прикачат документи во вид на прилози. Ова е особено потребно во современиот свет на глобална економија, каде што многу од компаниите имаат соработници и свои претставништва во различни држави, па дури и на различни континенти.

Една одлика на електронското комуницирање со свои позитивни и негативни импликации врз ефективноста во организациската комуникација е и овозможувањето одложување на повратниот одговор. Позитивните импликации од одложениот повратен одговор се присутни во ситуациите кога за некоја активност е потребно подолго време за размислување или за разгледување на случајот. Но, употребата на електронската порака е толку распространета што секој вработен во текот на работниот ден прима многу пораки, па недоволно брзиот повратен одговор може да предизвика сериозни нарушувања на комуникацискиот процес, а со тоа и одлагање на реализацијата на целта на пораката.

Правилната употреба на електронската пошта ја збогатува и олеснува комуникацијата помеѓу вработените во компанијата, но и помеѓу компанијата и нејзините клиенти или соработници.

Сепак, веб-страницата на компанијата е нејзината најмоќна алатка за комуницирање со постоечките и потенцијалните клиенти. Веб-страницата многу често е првиот контакт на можните клиенти со компанијата и преку нејзиното правилно функционирање, вработените, менаџерите, акционерите, соработниците и клиентите постојано се во контакт со информациите што компанијата ги споделува. Лесната достапност и распространетоста на Интернет-просторот, ја прави веб-страницата на секоја компанија нејзин совршен медиум за пренесување маркетинг-пораки до нејзините потрошувачи.

Особено важна алатка од информациско-комуникациската технологија за организациската комуникација е и презентацијата. Тиетце, Коен и Мусон, Power

Point го нарекуваат врската меѓу формата и содржината²⁷⁰. Освен Power Point, во последно време се појавуваат слични алатки и софтвери што нудат можност за пренесување на информациите преку многу интересни и пред сè, лесни начини на презентирање.

Технологијата се менува секојдневно и многу алатки постојано се заменуваат со посовремени и поефикасни варијанти. На пример, електронската пошта денес сè повеќе се заменува со интранет или други Интернет-платформи за размена и соработка на документи. Како единствена слаба страна на тие платформи може да биде само нестабилноста или ризикот трети лица да дојдат до важни организациски документи.

Пренесувањето на пораката со помош на електронска алатка, во споредба со директното комуницирање, е ограничено во употребата на невербални сигнали. Електронското комуницирање тешко ја заменува невербалната комуникација. Затоа е важно, впрочем како и при другите видови комуникација, електронската порака да биде концизна, јасна, учтива и конкретна, а зборовите со кои се пренесува пораката мора да се добро одмерени.

6.1. Градење и унапредување на комуникациските способности преку технологијата

Современата технологија за комуникација може да се искористи за унапредување на меѓусебната соработка на вработените и подобрување на комуникациските способности на компанијата и нејзините вработени. Многу истражувачи на делотворноста на информациско-комуникациската технологија во секојдневната соработка во компанијата сугерираат дека со помош на електронските алатки за комуницирање се овозможува постоење на т.н виртуелна канцеларија, каде што комуникацијата и соработката се одвиваат непречено, брзо и ефикасно, со што се придонесува до поефективно остварување на целите на

²⁷⁰ Повеќе кај Tietze, S., Cohen, L., and Musson, G., *Understanding Organizations through Language*, (2003, London), стр.167

организацијата. Како особено важни алатки за таа намена се нагласуваат безбројните можности што ги нуди Интернет, екстранетите и софтверите за групна размена и интранетите, како варијанти на Интернет за градење и унапредување на организациската комуникација и соработка.

Интернетот, како место каде што милиони испраќачи и примачи секојдневно разменуваат огромен број информации²⁷¹, нуди безброј можности за компаниите што умеат да го искористат и може најдобро да послужи за нивните маркетинг-активности. Преку Интернет, компанијата е во постојан контакт со своите клиенти и соработници и може да користи мноштво начини за пренесување информации што сака да ги сподели со своите клиенти и соработници, како што се информациите за нејзините услуги и производи, но и за начинот за контакт со компанијата. Од друга страна, компанијата преку Интернет е во постојан контакт со сè што се случува во деловниот свет, па дури и кај нивните главни конкуренти. Преку Интернет, компанијата може да собира информации за потрошувачите, клиентите и поранешните работодавачи на кандидатите за вработување.

Интранетот е систем на внатрешна компјутерска мрежа, распространета низ компанијата²⁷², што работи со помош на софтвер преку Интернет, но е користена само од компанијата, не и од некоја надворешна страна од глобалната мрежа²⁷³. Во последно време, увидувајќи ги придобивките од компјутерското поврзување, многу компании, а притоа, не само големи компании, се одлучуваат за користење ваков систем на компјутерска мрежа, што им овозможува на сите вработени во компанијата пристап до документи, како и заедничка соработка на истите, па дури и на оние вработени што не се во иста филијала и во иста држава. Имајќи го ова предвид, интранетот не само што ја подобрува комуникацијата, туку ја подобрува и соработката во компанијата, но и ефективноста и ефикасноста, бидејќи секој член во организацијата во секое време има пристап до многу документи и информации.

²⁷¹ Според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.650

²⁷² Според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.651

²⁷³ Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.105

Слична алатка на интранетот се софтверите за групна размена и соработка, но тие се организирани со специфична цел и за одредена активност во компанијата, како на пример, работење на некој тимски проект²⁷⁴.

Екстранетот е приватна компјутерска мрежа, што работи на слична основа како интранетот, но ги вклучува и надворешните соработници, добавувачите и клиентите²⁷⁵ и им нуди делумен пристап до одредени информации од компанијата.

Во последно време, како алатка за комуницирање на вработените во компанијата се наметнуваат страните на вики-просторот (wiki) или слободен веб-простор, што може да биде искористен за разновидни намени. Имено, вики-просторот може да претставува еден вид веб-страница, што може да се користи само од вработените, но и од надворешните соработници или клиенти. Многу е важно што на вики-просторот може да се прикачуваат документи што треба да бидат видени од многумина во компанијата, или на кои треба да соработуваат повеќе луѓе. Тие документи може да бидат менувани без при тоа меѓусебно да се препраќаат помеѓу соработниците или колегите. Со намалувањето на меѓусебното праќање електронски пораки помеѓу вработените во компанијата, порационално и поефективно се користи времето и се зголемува продуктивноста и ефективноста во комуникацијата и соработката во компанијата.

Како резултат на потребата од електронско комуницирање и зголемување на ефективноста од употребата на истото, постојано се појавуваат бројни алатки слични на вики-страничките што нудат многу побрзи и поефикасни решенија за соработка помеѓу вработените на исти документи, без при тоа да се испраќаат безброј електронски пораки. Важноста на комуникацијата за организацијата е доволен предизвик за секторот на информациско-комуникациската технологија да развива алатки во вид на софтвери што ќе ја олеснуваат и поедноставуваат комуникацијата, но при тоа и ќе ја зголемуваат нејзината ефективност.

Современата технологија не нуди само можност за секојдневно поефективно комуницирање, туку и можност за остварување поофицијално состанување, како што се виртуелните состаноци. Слична намена имаат и аудио-

²⁷⁴ Според Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.651

²⁷⁵ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.22

конференциските врски, што исто така се овозможени со помош на современата технологија. Виртуелните состаноци и аудио-конференциите се особено важни во денешната глобална економија, кога многу компании егзистираат во повеќе држави. Како најважна придобивка од виртуелните состаноци и аудио-конференциите може да се смета штедењето на потребното време и потребните финансиски средства за организирање и реализирање на компаниските состаноци и конференции.

Со помош на информациско-комуникациската технологија, компаниите имаат и можност за организирање вебинари²⁷⁶, односно обуки и семинари преку Интернет, при што нивните вработените не губат време, а ни дополнителни средства за следење на обуките.

Современата технологија за комуникација дејствува во насока на зголемување на комуникациските способности на компанијата, преку овозможување брза и лесна комуникација помеѓу вработените во компанијата, со што позитивно влијае врз меѓусебната соработка во компанијата. Според тоа, секоја компанија, во својот стремеж за постигнување конкурентска предност, особено треба да посвети внимание на воведувањето и правилното користење на технолошките алатки за комуницирање, како начин за индиректно зголемување на ефективноста и профитабилноста на компанијата.

6.2. Продуктивно користење на технолошките алатки за комуникација

Сите поволности што современата технологија за комуникација ги нуди на компанијата се можни само доколку се обезбеди правилно и продуктивно користење на технолошките алатки.

Основната цел на употребата на технолошки алатки за комуницирање е подобрување на комуникацијата и соработката во организацијата, преку што се подобрува ефикасноста и ефективноста во остварувањето на организациските

²⁷⁶ webinars

цели. Сепак, неправилното користење на технологијата може да предизвика отежнување и нарушување на организациската комуникација. Главните проблеми при употребата на технологијата во комуникациските процеси во организацијата произлегуваат од неправилната обука за вработените, прекумерното користење на технолошките алатки, но и премногу формалните односи во компанијата.

Според тоа, за обезбедување правилна и ефективна комуникација, од императивно значење е обуката за користење на алатките што компанијата ги користи во своето комуницирање, со цел сите вработени да се чувствуваат сигурни во комуницирањето²⁷⁷.

Современите компании се под постојан притисок од воведување на бројни технолошки алатки во своето работење, па поради тоа лесно може да се најдат во ситуација да ги користат современите начини за комуницирање и кога реално немаат прекумерна потреба од тоа. Прекумерното користење на технологијата за комуницирање најлесно се забележува преку секојдневното праќање мноштво електронски пораки, што може да го наруши процесот на функционирање на самите вработени. Комуникацискиот тек по електронски пат уште повеќе е усложнет и од брзината со која се пренесува информацијата, но и неможноста за невербално дополнување на значењето на пораката. Од таа причина, организациите мора постојано да воведуваат нови начини на електронско комуницирање, што ќе ја исполнуваат нивната првична цел - унапредување на комуникацијата и соработката во организацијата.

Освен тоа, за правилна електронска комуникација, организациската култура на компанијата мора да нагласува флексибилност и размена на знаења, но и да не поддржува строга хиерархија на авторитетот²⁷⁸.

Без оглед на тоа колку е практична, информациската технологија во никој случај не би смеело да ја замени директната комуникација, бидејќи луѓето се централна фигура во секој комуникациски процес. Така, Џорџ и Џонс наведуваат дека менаџерот на Самсунг, една од водечките компании во информациската технологија, постојано комуницира со сите нивоа во компанијата за да посведочи

²⁷⁷ Bovée, C. L., and Thill, J. V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, (2008, London), стр.19

²⁷⁸ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.651

директно за тековните операции, проблеми, можности за промени и унапредувања, бидејќи смета дека електронските пораки и видео-конференциите, како и останатите форми на комуницирање со помош на технологијата не можат да го заменат контактот лице во лице²⁷⁹. Слично на тоа, и според генералниот менаџер на GE Хелткер Текнолоџис²⁸⁰, членовите од тимот мора да се доведат на исто место за да се процени колку е добар секој поединец, но и колку е добар тимот во целост, иако во работата на нивната најголема иновација учествувале луѓе од најмалку шест држави, па секојдневната комуникација морала да се одвива преку разни технолошки алатки²⁸¹.

Како заклучок, може да се истакне дека информациско-комуникациската технологија во организациската комуникација помага на начин на кој не може ниту една друга алатка да помогне – ја зголемува соработката, ја прави поефективна комуникацијата меѓу членовите, а помага и во одржувањето соодветни комуникациски врски со клиентите и соработниците. Сепак, тоа е возможно само доколку информациско-комуникациската технологија се користи соодветно и никако како целосна замена на директната комуникација. За да се зголеми продуктивноста во користењето на електронските алатки, многу компании, вклучувајќи ги и македонските компании, се одлучуваат за развивање организациска политика и носење правилници за користењето на електронските пораки и моменталното комуницирање преку софтверите за комуникација и мрежите за дружење. Истовремено, потребно е постојано дејствување во насока на развивање свест кај вработените за ризиците од злоупотреба на електронските алатки, но и навремено информирање на вработените за организациската политика за продуктивно користење на електронската пошта и останатите електронски алатки во служба на соработката во компанијата.

²⁷⁹ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.632

²⁸⁰ GE Healthcare Technologies

²⁸¹ Извор Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.635

7. Комуникацијата и организациската промена

Во современиот свет на деловно функционирање, деловната комуникација, како двигател на сите организациски случувања, секојдневно игра важна улога во справувањето со многубројните и рапидни организациски промени.

Денес, постојат безброј фактори што со своето влијание предизвикуваат одредени промени во организацијата. Хартли и Брукман сугерираат постоење на четири групи на екстерни или интерни фактори со поединечно или заедничко влијание врз перформансите на компанијата: политички (во кои спаѓаат и промени во законодавството, особено во законските регулативи што се однесуваат на политиката на вработување); економски (вклучувајќи ги и каматните стапки, инфлацијата и сл.); општествено-културни; и технолошки фактори²⁸².

Организациската промена според Џонс и Џорџ е дефинирана како кое било движење на организацијата надвор од нејзината сегашна состојба кон некоја посакувана идна состојба со цел зголемување на нејзината ефикасност и ефективност²⁸³ и таа се одвива низ четири етапи или чекори: оценување на потребата за промена, носење одлука за промена, имплементирање на промената и оценување на резултатите од истата²⁸⁴. Пресудната улога во сите етапи ја играат вештините за деловно комуницирање, бидејќи во која било етапа може да дојде до одбивност кон промената или негативни последици од истата.

Управувањето со промените е една од најважните и најпредизвикувачките улоги на комуникаторите, бидејќи за време на организациска промена, вработените бараат што е можно повеќе информации за промената и нејзиното влијание врз работата на компанијата²⁸⁵. Имајќи го предвид тоа и фактот дека секоја промена би требало да се искористи за подобрување на организациските постигнувања, од огромно значење е градењето на ефективен стил на деловно комуницирање за време на промена. Според Арменакис и Бедеиан, ефективната порака за промена вклучува пет компоненти: организацијата има потреба од

²⁸² Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.336

²⁸³ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.456

²⁸⁴ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.459

²⁸⁵ Clutterbuck, D., and Hirst, S., *Talking Business: Making Communication Work*, (2002, Oxford), стр.37

промена и може успешно да се промени; промената е поддржана од луѓето на кои се однесува; и промената е правилна и во најдобар интерес за организацијата²⁸⁶.

Како една од стратегиите што може да се применат доколку се сака една промена да се искористи за најдобар интерес за компанијата е комуникацијата на убедување, што беше подетално елаборирана во делот за комуникацијата во клучните ситуации.

Сепак, како императив се наметнува постоењето на отворена комуникација, бидејќи само така се создава чувство кај членовите на организацијата за припадност кон промената како активни субјекти²⁸⁷.

Комуникацијата има значајно влијание врз промените во сите аспекти на организациското постоење, но особено е значајна за справување со промените во маркетингот, или воопшто во претставувањето на компанијата. Многу често е потребна промена во културата на организацијата за да се одговори соодветно на одредени промени. Во прифаќањето и имплементирањето на промените, комуникацијата треба да го има главниот товар, а за тоа е потребно стратегиски испланиран пристап кон ефективната комуникација со цел да се изгради култура на прифаќање на сите промени како начини на зголемување на успешноста, ефективноста и профитабилноста на компанијата.

7.1. Организациската култура и структура и комуникацијата

Организациската способност за управување со промените најмногу зависи од организациската култура и структура. Кај културите што прифаќаат промени и што се ориентирани кон промени, полесно ќе се одвива и приспособувањето на комуникациските вештини кон промените. Кај компаниите што не прифаќаат промени, приспособувањето на комуникациските процеси е посложено, но

²⁸⁶ Armenakis, A.A., and Bedeian, A.G., "Organizational change: a review of theory and research in the 1990s." *Journal of Management* 25(3):293-315, преку Hartley, P., and Bruckmann, C. G., *Business Communication*, (2007, London), стр.344

²⁸⁷ Според Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.37

потребно е и потрајно влијание на ефективните деловно-комуникациски вештини со цел компанијата и вработените да се приспособат на промената.

Од друга страна, резултатот од комуникацијата во организацијата исто така зависи и од дизајнот на организациската структура. Помеѓу комуникацијата и организациската структура постои меѓусебно влијание и зависност. Правилно дизајнираната организациска структура ја олеснува комуникацијата во организацијата, со што придонесува за поефикасно постигнување на нејзините цели. Спротивно на тоа, причина за отежната комуникација може да биде и недоволно издефинираната организациска структура. Едноставната комуникација е одлика на компаниите со јасно издефинирана вертикална структура, која подразбира дека информациите се движат од врвниот менаџер до најниските нивоа на извршување во организацијата. Но, сепак, поголема соработка на вработените и размена на повеќе информации се обезбедува со хоризонтално поставената организациска структура. Многуге нивоа на хиерархија може да резултираат со проблеми во комуникацијата поради продолжениот пат на одлуката или која било друга информација низ различните нивоа на организациската хиерархија²⁸⁸. При тоа, може да настане и различна интерпретација на информацијата што се пренесува²⁸⁹, што дополнително ќе го усложни комуникацискиот процес. Поради ова, во таквите организации, менаџерите мора да посветуваат дополнително внимание на комуникациските вештини и процеси со цел да се отстранат наведените пречки.

Заемно влијание постои и помеѓу комуникацијата во организацијата и организациската култура.

Организациската клима, а индиректно и организациската култура зависат од тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат меѓусебно или пак се одбегнуваат, бидејќи ако една личност не ги споделува истите вредности или верувања со повеќето членови на организацијата, многу е голема веројатноста

²⁸⁸ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.405

²⁸⁹ Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.405

дека таа личност ќе има негативно влијание врз целокупната клима во организацијата²⁹⁰.

Лидерите на организации со здрава клима во пракса се ефективни комуникатори, кои создаваат клима на доверба и соработка, отворено и непосредно комуницирајќи со своите следбеници²⁹¹.

Организациската култура е присутна во секоја организација. Таа е споделен збир на убедувања, очекувања, вредности, норми, работни навики²⁹², ставови, верувања, традиции, симболи и пишани и напишани правила. Заемното дејство на организациската комуникација и организациската култура произлегува од карактеристиките на организациската култура. Комуникацијата ја игра главната улога во процесот на дизајнирање организациска култура што ќе биде соодветна за ефективно остварување на организациските цели.

Но, кога еден организациски систем на вредности е јасно воспоставен, тој има свое влијание врз комуникациските процеси во организацијата. На пример, во компаниите со иновативна организациска култура, каде што се ценат идеите на вработените, комуникацијата е поефективна, двонасочна и мотивирачка, со цел сите членови во организацијата да се поттикнат да ги изнесат своите идеи. Во таквите компании и хиерархијата е рамна, што исто така поттикнува поотворена и двонасочна комуникација. Во Гугл²⁹³, како една од организациите со најиновативна организациска култура, иновацијата се поттикува преку изобилство на невербална комуникација, односно со дизајнирање на работните простории со различни инспирации од филмови, рок-групи, аспекти од поп-културата²⁹⁴, популарни спортови и сл.

Организациската култура на Гугл исто така е ориентирана на поединци. Ефективната комуникација во ваквите култури го дава својот најголем придонес, бидејќи во таквите организации, мултикултурноста и мултунационалноста во организацијата максимално се почитуваат; но се почитува и индивидуалноста на

²⁹⁰ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.44

²⁹¹ Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.45

²⁹² Jones, G. R., и George, J. M., *Современ менаџмент*, (2008, Скопје), стр.116

²⁹³ Google

²⁹⁴ Извор: Теа Модерна: *Македонка во „Гугл“* (3 март 2010 г.)

вработените, кои се почитуваат како индивидуи со посебни сфаќања, ставови и идеи. Оттаму, и во комуницирањето, акцентот е ставен на двонасочното пренесување на информациите, што придонесува за побрзо разбирање и постапување по пораката за поефективно остварување на организациските цели.

Ефективното владеење на комуникациските вештини има голем резултат и во тимски ориентираните компании. Организациската култура во тие компании ја нагласува соработката помеѓу вработените, а ефективна соработка без правилна, двонасочна комуникација не е возможна. Секако дека компаниите што својот успех сакаат да го потпрат на соработката и тимската работа, мора да тргнат од унапредување на комуникациските вештини на вработените како императив за постигнување максимални резултати од меѓусебната соработка.

Слично на тоа, успехот на компаниите со култура ориентирана кон детали многу зависи од ефективните комуникациски вештини на вработените. Ефективната комуникација се наоѓа во основата на деталното идентификување, собирање, обработување и искористување на информациите што се потребни за постигнување на организациските цели. Ваквата култура значи постигнување конкурентска предност за компанијата, токму поради деталните информации и богатството од податоци со кои располага, а кои се користат пред сè за подобрување на квалитетот на услугата на клиентите и соработката со надворешните засегнати страни. Комуникацијата во ваквите организации може да се потпре на компјутерските алатки, но и на мноштвото на информации што се пренесуваат со директен контакт со клиентите. Поради тоа, унапредувањето на ефективното користење на алатките од информациско-комуникациската технологија, унапредувањето на слушањето како комуникациска вештина и унапредувањето на вештината за интерпретирање на невербалните сигнали се процеси што се од суштинско значење за постигнување на посакуваните резултати преку организациската култура ориентирана кон детали.

Во компаниите со агресивната култура, која се одликува со толерирање натпреварувачка атмосфера, комуникацијата е поагресивна и не ретко поттикнува и толерира конфликтни ситуации. Ваквите компании обично се ориентирани кон

резултати и односите во нив може многу лесно да се претворат во агресивни и неетички, поради тоа што колегите се гледаат како ривали. Додека со клиентите комуникацијата може да е беспрекорно добра, негувањето на ривалска атмосфера во компанијата на подолг период може да има негативни последици за економските постигнувања на компанијата. Затоа, и во ваквите култури не смее да се дозволи еднонасочна комуникација, ниту навредлива или етички некоректна комуникација, бидејќи во основата на секој комуникациски процес е соработката и постигнувањето на резултати преку неа.

Двонасочната комуникација може да биде занемарена и во компании со стабилна организациска култура, што е ориентирана кон строго почитување правила и норми и се одликува со централизирано одлучување, поради што почитувањето на двонасочната природа на комуникацискиот процес може да биде отежнато.

Во секој случај, заемното влијание на организациската култура и организациската комуникација овозможува со помош на комуникациските вештини да се моделира потребната организациска култура за постигнување повисоки резултати. Постојаните промени се главна одлика во опстојувањето на современите компании и поради тоа тие мора да градат организациска култура што ќе прифаќа промени и ќе знае да управува со нив, но и да ги користи за остварување на сопствените цели. Негувањето култура што поддржува и профитира од промените мора да биде помогнато од вистинскиот начин на комуницирање. Позитивната организациска култура може да се поттикне преку навремено, искрено и јасно информирање на сите засегнати страни, како и преку давање можност на сите за искрено и отворено изнесување на своите ставови и идеи.

ЧЕТВРТ ДЕЛ

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ –

сублимат на теоретското и практичното истражување

8. Емпириско истражување

Емпирискиот дел од ова истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со деловната комуникација во организациите што беа дел од истражувањето.

Во истражувањето беа анкетирани 35 менаџери и 310 вработени во организации од јавниот и приватниот сектор. Од нив, целосни одговори дадоа 30 менаџери и 301 вработен. Анализата на одговорите следи подолу во ова поглавје.

8.1. Методологија на истражување

За образложување на методологијата на истражување најпрво е потребно елаборирање и аргументирање на оправданоста на истражувањето, како и детектирање на предметот и целите на истражувањето. Понатаму следи јасно поставување на хипотетичката рамка, како и образложување на техниките и методите за собирање, анализа и обработка на добиените податоци и резултати.

8.1.1. Оправданост на истражувањето

Во современото деловно опстојување на компаниите, голем дел истражувачи ја поставуваат успешната деловна комуникација како појдовна точка за реализирање на сите останати услови за зголемување на ефективноста во економските постигнувања на компанијата.

Имајќи го предвид значењето на сите претходно теоретски обработени аспекти на деловната комуникација, повеќе од јасно е дека правилно употребените вештини за интерно и екстерно деловно комуницирање имаат статус на начини преку кои индиректно или директно се помага во остварувањето на организациските цели, што секако води кон позитивен ефект врз успешноста и

ефикасноста на компанијата. Ова особено е значајно за компаниите во ера кога акцентот и улогата на најзначаен организациски ресурс повторно му се доделува на човековиот потенцијал и неговите интелектуални способности.

Сепак, важноста на комуникациските вештини во деловен контекст свесно е призната само од најдобрите, односно од оние што директно ги искусиле придобивките од правилното комуницирање, додека е голем делот на оние што сметаат дека комуникацијата се одвива сама по себе и сама за себе.

Поаѓајќи од тоа, јасна е оправданоста на истражувањето за вештините за деловна комуникација и импликациите од нивното правилно користење врз економските постигнувања на организацијата.

8.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на теоретското и емпириското истражување се вештините за интерно и екстерно деловно комуницирање, нивното значење и делотворност за остварувањето на организациските цели, како и начините на кои тие може да се користат и постојано да се унапредуваат, развиваат и усовршуваат.

Теоретското истражување е надополнето и поткрепено со емпириско истражување, кое има за задача да ја покаже реалната и практичната ситуација во секојдневното и актуелно постоење на организациите. Всушност, преку анкетните прашалници во неколку организации во Македонија, предмет на истражување стануваат реалните ситуации во кои се одвива деловната комуникација во нашите компании.

8.1.3. Цели на истражувањето

Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е да се направи споредба помеѓу теоријата и практиката и да се утврди вистинската

ситуација кога се работи за примена на комуникациските вештини во компаниите. Освен тоа, анализата на она што е утврдено преку истражувањето има за цел да ги посочи недостатоците во организациската комуникација, но и да понуди конкретни насоки за подобрување на истите.

Како надополнување на општите цели на истражувањето, како посебни, поконкретни цели на истражувањето се јавуваат следните:

- Анализа на поимот деловна комуникација за што поконкретна анализа на нејзината улога во постигнувањето на организациските цели;
- Согледување на значењето, важноста и корисноста на различните вештини за деловно комуницирање, како начин за постигнување ефективна меѓусебна соработка и конкурентска предност;
- Согледување на значењето, важноста и корисноста на вештините за деловно комуницирање во современите услови на глобална економија;
- Анализа на улогата што менаџерите и лидерите ја имаат во негувањето на добрите комуникациски вештини во организацијата;
- Креирање модел на ефективен деловно-комуникациски процес;
- Согледување на бројните можности што ефективните вештини за деловна комуникација им ги нудат на менаџерите и лидерите за поефикасно пренесување на својата визија за исполнувањето на мисијата на организацијата и остварувањето на организациските планови.

Со јасно дефинирање на предметот и целите на истражувањето, се овозможува и јасно поставување на хипотетичката рамка со главните и помошните хипотези.

8.2. Хипотетичка рамка

Основната и генерална хипотеза се заснова на тврдењето дека *правилната деловна комуникација ги зголемува економските постигнувања на*

организацијата, пред сè поради подобрувањето на меѓучовечките односи во компанијата.

При тоа во предвид треба да се земат следните посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1: Деловната комуникација треба да е јасна, навремена, информативна и етички коректна за да биде ефикасна, односно да доведе до подобрени меѓучовечки односи, кои се предуслов за остварување на повисоки економски постигнувања на компанијата.

Посебна хипотеза 2: Ефикасната деловна комуникација треба да е двонасочна за да биде правилно изведена. Тоа значи дека комуникаторите во комуникацискиот процес ги почитуваат ставовите на своите соговорници, внимателно се слушаат еден со друг и даваат навремен повратен одговор.

Посебна хипотеза 3: Вештините за деловна комуникација помагаат во клучните ситуации во деловното опстојување на компанијата. Успешниот комуникатор ја користи својата комуникациска способност за мотивирање на вработените и разрешување на конфликтите во организацијата.

Посебна хипотеза 4: Продуктивното користење на алатките од информациско-комуникациската технологија ја помага деловната комуникација и ја прави поефективна.

Релевантноста на овие потхипотези во реални услови е подетално анализирана во делот за споредбена анализа на резултатите од истражувањето.

8.3. Методи на истражување

Во теоретскиот дел од истражувањето при изработката на овој магистерски труд, како појдовни методи на истражување најмногу се користени анализата и синтезата на податоци и информации од теоретски содржини и материјали од областа на деловната комуникација од сите достапни извори.

Во практичниот дел на истражувањето како метод најмногу е користена анкетата, спроведена со помош на анкетни прашалници со девет прашања на кои

вработените и менаџерите го искажуваа своето мислење. Прашањата се дизајнирани на начин да ја покажат перцепцијата што менаџерите ја имаат за своите комуникациски вештини, но и да покажат како вработените ја перципираат комуникациската способност на менаџерите.

За добивање подетална слика, по приказот на одговорите од анкетните прашалници следи статистичка обработка на истите. Со статистичката обработка на собраните податоци е овозможено нивно рангирање и прикажување преку табеларен и графички приказ, со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното практично истражување.

Истражувањето се заокружува со споредбена анализа, што како метод на истражување се искористи да се споредат посакуваната и актуелната ситуација, односно да се направи споредба помеѓу добиените податоци од теоретското и практичното истражување и да се донесат заклучоци во вид на насоки за подобрување на реалната ситуација во организациската комуникација.

8.4. Резултати од истражувањето

Сумираните резултати од анкетниот прашалник од емпириското истражување се претставени во табела 1., по што следи подетална анализа на добиените одговори од секое прашање поединечно.

Табела 1. Одговори на анкетниот прашалник
Table 1. Questionnaire responses

Прашања / Questions	Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		резултат / results	%	резултат / results	%
1. Дали директорот навремено и јасно ги информира вработените за ситуациите во организацијата?	Во потполност е така	16	53,34	19	6,31
	Делумно е така	10	33,33	25	8,31
	Немам мислење	4	13,33	30	9,97
	Делумно не е така	0	0	198	65,78
	Воопшто не е така	0	0	29	9,63
	Вкупно / Total	30	100	301	100

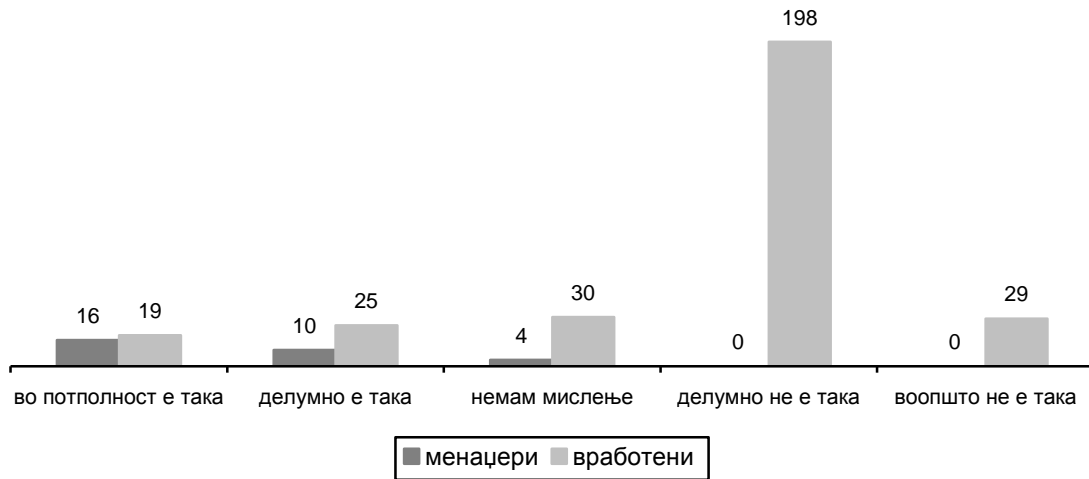
2. Дали во Вашата организација комуникацијата е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените?	Во потполност е така	27	90,00	175	58,15
	Делумно е така	3	10,00	98	32,56
	Немам мислење	0	0	2	0,66
	Делумно не е така	0	0	21	6,97
	Воопшто не е така	0	0	5	1,66
	Вкупно / Total	30	100	301	100
3. Дали директорот им дава еднаква можност на сите вработени да го искажат своето мислење?	Во потполност е така	25	83,34	47	15,61
	Делумно е така	4	13,33	52	17,27
	Немам мислење	1	3,33	10	3,32
	Делумно не е така	0	0	171	56,82
	Воопшто не е така	0	0	21	6,98
	Вкупно / Total	30	100	301	100
4. Дали директорот внимателно го слуша вработениот додека разговараат?	Во потполност е така	21	70,00	47	15,61
	Делумно е така	5	16,67	54	17,94
	Немам мислење	4	13,33	10	3,32
	Делумно не е така	0	0	103	34,23
	Воопшто не е така	0	0	87	28,90
	Вкупно / Total	30	100	301	100
5. Дали директорот навремено одговара на усните или писмените барања на вработените во Вашата организација?	Во потполност е така	21	70,00	36	11,96
	Делумно е така	6	20,00	54	17,94
	Немам мислење	3	10,00	36	11,96
	Делумно не е така	0	0	124	41,20
	Воопшто не е така	0	0	51	16,94
	Вкупно / Total	30	100	301	100
6. Дали комуникациската способност на директорот позитивно влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата?	Во потполност е така	19	63,34	34	11,29
	Делумно е така	8	26,67	49	16,28
	Немам мислење	1	3,33	26	8,64
	Делумно не е така	1	3,33	104	34,56
	Воопшто не е така	1	3,33	88	29,23
	Вкупно / Total	30	100	301	100
7. Дали директорот со својата комуникациска способност ја зголемува мотивацијата на вработените?	Во потполност е така	17	56,67	5	1,66
	Делумно е така	9	30,00	59	19,60
	Немам мислење	2	6,67	48	15,95
	Делумно не е така	1	3,33	43	14,28
	Воопшто не е така	1	3,33	146	48,51
	Вкупно / Total	30	100	301	100

8. Дали директорот поддржува продуктивно користење на технолошките алатки во комуникацијата, на пример, e-mail?	Во потполност е така	15	50,01	91	30,23
	Делумно е така	10	33,33	116	38,54
	Немам мислење	4	13,33	43	14,28
	Делумно не е така	1	3,33	39	12,96
	Воопшто не е така	0	0	12	3,99
Вкупно / Total		30	100	301	100
9. Дали вработените во Вашата организација се доволно обучени за соодветно користење на современите технолошки алатки за комуникација?	Во потполност е така	9	30,00	85	28,25
	Делумно е така	11	36,67	69	22,92
	Немам мислење	9	30,00	47	15,61
	Делумно не е така	1	3,33	47	15,61
	Воопшто не е така	0	0	53	17,61
Вкупно / Total		30	100	301	100

Првото прашање, кое гласеше **дали директорот навремено и јасно ги информира вработените за ситуациите во организацијата**, имаше за цел да ја покаже перцепцијата за навремено и јасно информирање на вработените за ситуациите во организацијата, како еден од главните постулати на ефективната организациска комуникација. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 2. и графички на слика 8.1.

Табела 2. Информирање на вработените
Table 2. Keeping the employees informed

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	16	53,34	19	6,31
Делумно е така	10	33,33	25	8,31
Немам мислење	4	13,33	30	9,97
Делумно не е така	0	0	198	65,78
Воопшто не е така	0	0	29	9,63
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.1. Информирање на вработените
Figure 8.1. Keeping the employees informed

Она што се забележува од графичкиот и табеларниот приказ е тоа што менаџерите и вработените имаат речиси дијаметрално спротивставени ставови околу навременото информирање на вработените за ситуациите во организацијата. Дека директорот во потполност навремено ги информира своите вработени за ситуациите во организацијата сметаат 53% од менаџерите, наспроти 6% од вработените. Дека делумно е така сметаат 33% од менаџерите и 8% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на речиси 66% од вработените. Дека директорот воопшто не ги известува навремено и јасно вработените за ситуациите во организацијата сметаат речиси 10% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 96,13 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,47 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=96,13$. Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа, потребно е понавремено и појасно информирање на вработените за ситуациите и состојбите во организацијата.

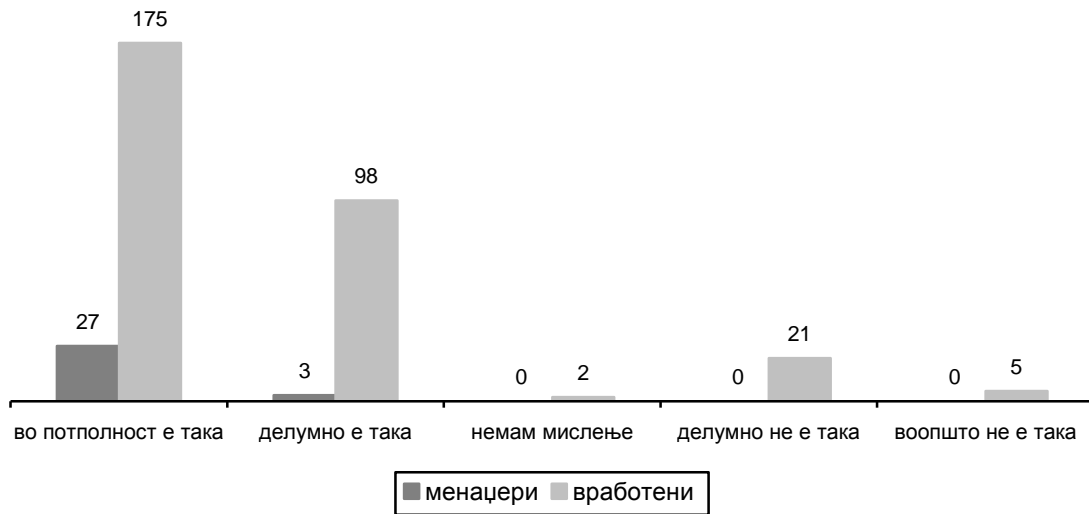
Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и тој изнесува $C=0,47$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите недоволно јасно, отворено и навремено ги информираат вработените за ситуациите во организацијата.

Второто прашање, **дали комуникацијата во организацијата е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените**, беше формулирано за осознавање на етичката коректност во организациската комуникација, како многу важна одлика на ефективната деловна комуникација. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 3. и графички на слика 8.2.

Табела 3. Етичката коректност на организациската комуникација
Table 3. Political correctness in organizational communication

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	27	90,00	175	58,15
Делумно е така	3	10,00	98	32,56
Немам мислење	0	0	2	0,66
Делумно не е така	0	0	21	6,97
Воопшто не е така	0	0	5	1,66
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.2. Етичката коректност на организациската комуникација
Figure 8.2. Political correctness in organizational communication

Она што се забележува од графичкиот и табеларниот приказ е тоа што поголемиот дел од менаџерите и вработените имаат позитивен став околу етичката коректност во комуникациските процеси во организацијата. Дека комуникацијата во организацијата во потполност е етички коректна, односно дека преку комуникациските процеси што се одвиваат во организацијата не се навредува врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените, сметаат 90% од менаџерите и 58% од вработените. Дека делумно е така сметаат 10% од менаџерите и 32% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на речиси 7% од вработените. Дека комуникацијата во организацијата воопшто не е етички коректна сметаат речиси 2% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 11,88 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,19 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=11,88$. Ова покажува дека добиените фреквенции благо отстапуваат од очекуваните фреквенции, бидејќи одговорите на вработените и менаџерите се мошне слични.

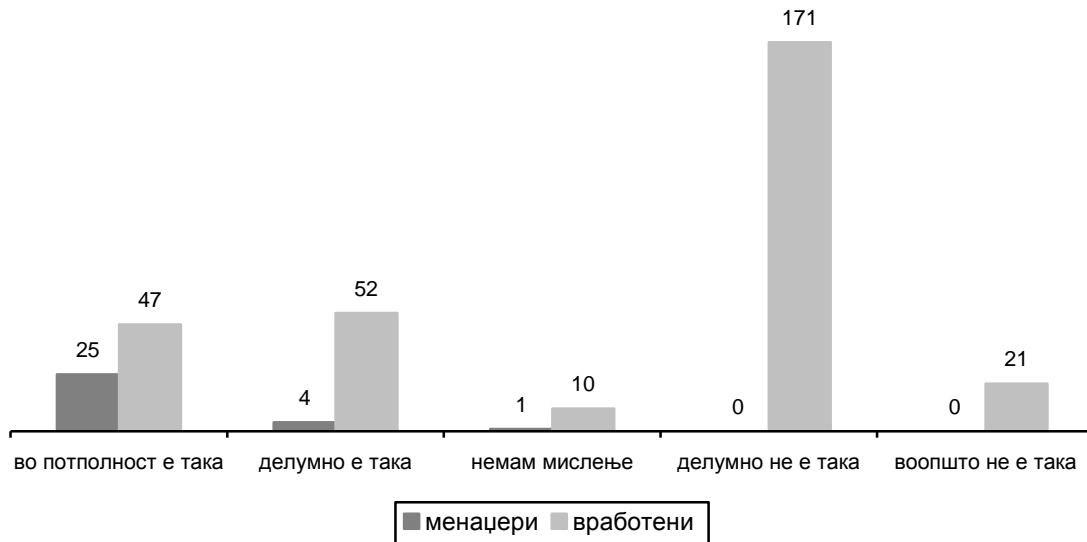
Коефициентот на контингенција (C) изнесува $C=0,19$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека најголемиот дел од менаџерите и вработените сметаат дека комуникацијата во организацијата е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на каква било разлика што постои помеѓу вработените. Сепак, поради релативно високиот процент на вработени што сметаат дека повремено не е така, потребно е да се направат некои корекции во поглед на зголемување на етичноста во комуникациските процеси помеѓу вработените во организацијата, што секако ќе има свои позитивни импликации во етичноста и коректноста во комуникациските процеси и со надворешни страни.

Добиените резултати на третото прашање, кое гласеше **дали директорот им дава еднаква можност на сите вработени слободно да го искажат своето мислење**, ја прикажаа перцепцијата на вработените и менаџерите за двонасочната природа на комуникацијата, што подразбира дека се дава еднаква можност на сите да го искажат своето мислење. Овие резултати се прикажани табеларно во табела 4., а графички на слика 8.3.

Табела 4. Еднаква можност за сите вработени да го искажат своето мислење
Table 4. Equal opportunities for all of the employees to express their opinion

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	25	83,34	47	15,61
Делумно е така	4	13,33	52	17,27
Немам мислење	1	3,33	10	3,32
Делумно не е така	0	0	171	56,82
Воопшто не е така	0	0	21	6,98
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.3. Еднаква можност за сите вработени да го искажат своето мислење
Figure 8.3. Equal opportunities for all of the employees to express their opinion

Се забележува дека и на ова прашање менаџерите и вработените имаат речиси дијаметрално спротивни мислења. Дека директорот во потполност им дава еднаква можност на своите вработени да го искажат своето мислење сметаат високи 83% од менаџерите, наспроти 15% од вработените. Дека делумно е така сметаат 13% од менаџерите и 17% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на речиси 57% од вработените. Дека директорот воопшто не им дава еднаква можност на сите вработени слободно да го искажат своето мислење сметаат речиси 7% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 76,90 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,43 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=76,90$. Ова покажува дека добиените фреквенции

отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа, потребно е менаџерите да посветат повеќе внимание на постигнување двонасочен тек на комуникацијата, како и да ја подобрат својата коректност во поглед на обезбедувањето еднакви можности на сите вработени за искажување на своето мислење.

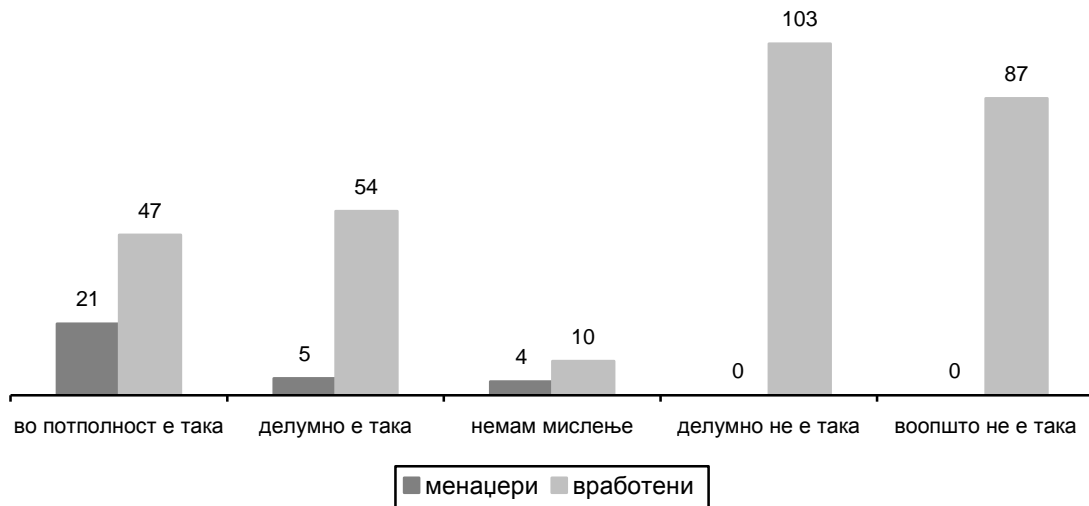
Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и изнесува $C=0,43$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите не им даваат еднакви можности на сите вработени јасно да го искажат своето мислење, односно повеќе од половина од испитаните вработени сметаат дека тоа најчесто не е случај.

Спротивни ставови менаџерите и вработените покажале и преку одговорите на четвртото прашање, кое гласеше **дали директорот внимателно го слуша вработениот додека разговараат**. Добиените резултати на ова прашање ја покажуваат перцепцијата на организациските членови за способноста на директорот внимателно да ги ислуша своите соговорници, што е една од најбитните и најефикасните комуникациски техники за постигнување двонасочна и ефективна организациска комуникација. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 5. и графички на слика 8.4.

Табела 5. Слушањето како комуникациска вештина на директорот
Table 5. Listening as a manager's communication skill

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	21	70,00	47	15,61
Делумно е така	5	16,67	54	17,94
Немам мислење	4	13,33	10	3,32
Делумно не е така	0	0	103	34,23
Воопшто не е така	0	0	87	28,90
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.4. Слушањето како комуникациска вештина на директорот
Figure 8.4. Listening as a manager's communication skill

Дека директорот во потполност умее внимателно да го слуша вработениот додека разговаат сметаат 70% од менаџерите, наспроти 15% од вработените. Дека делумно е така сметаат речиси 17% од менаџерите и речиси 18% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на 34% од вработените. Дека директорот воопшто не умее внимателно да го слуша вработениот додека разговараат сметаат речиси 29% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 64,70 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,40 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=64,70$. Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на

вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа, потребно е менаџерите да посветат повеќе внимание на вештината за слушање и да се обидат повнимателно да ги слушаат своите вработени додека разговараат со нив.

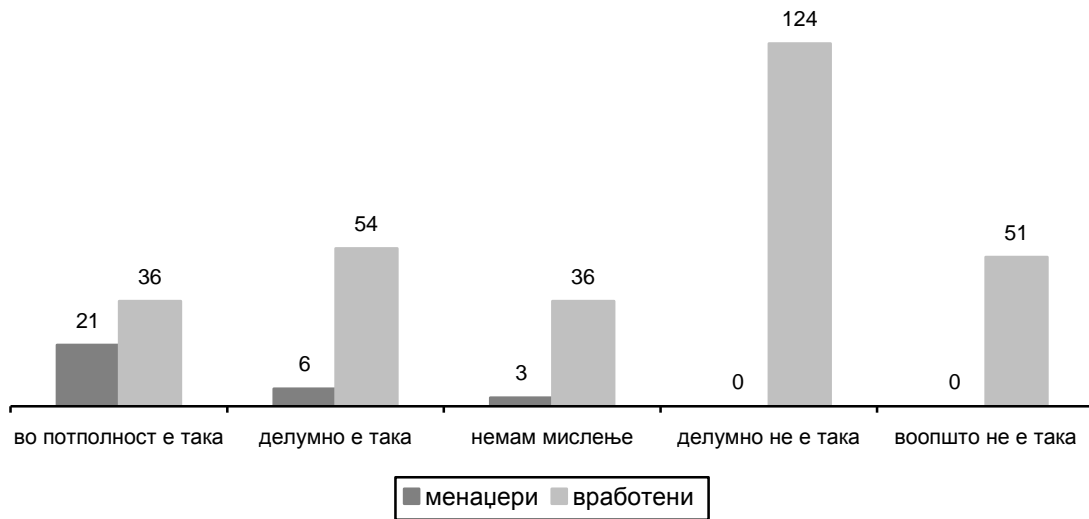
Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и изнесува $C=0,40$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите се перципираат себеси како внимателни слушатели, но, според вработените потребно е многу повеќе да ја развиваат вештината за слушање како комуникациска вештина што придонесува за задоволување на двонасочната природа на комуникацијата.

Одговорите на петтото прашање, кое гласеше **дали директорот навремено одговара на усните или писмените барања на вработените во организацијата**, покажуваат во колкава мера организациските членови сметаат дека директорот навремено дава повратен одговор на писмените или усните барања од вработените, што е една од главните техники за постигнување двонасочна комуникација во организацијата. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 6. и графички на слика 8.5.

Табела 6. Давање повратен одговор на вработените
Table 6. Giving feedback to employees

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	21	70,00	36	11,96
Делумно е така	6	20,00	54	17,94
Немам мислење	3	10,00	36	11,96
Делумно не е така	0	0	124	41,20
Воопшто не е така	0	0	51	16,94
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.5. Давање повратен одговор на вработените
Figure 8.5. Giving feedback to employees

Анализата на добиените одговори ја покажува спротивставеноста во перцепцијата за присутност на повратен одговор во организациската комуникација на релација вработен-директор. Дека директорот во потполност навремено одговара на писмените или усните барања на вработените сметаат 70% од менаџерите, наспроти речиси 12% од вработените. Дека делумно е така сметаат 20% од менаџерите и речиси 18% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 0% од менаџерите и на 41% од вработените. Дека директорот воопшто не одговара навремено на барањата од вработените сметаат речиси 17% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 70,96 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,42 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на

значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0,05}=70,96$. Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа, потребно е понавремено и појасно давање повратен одговор од страна на директорот на барањата на вработените.

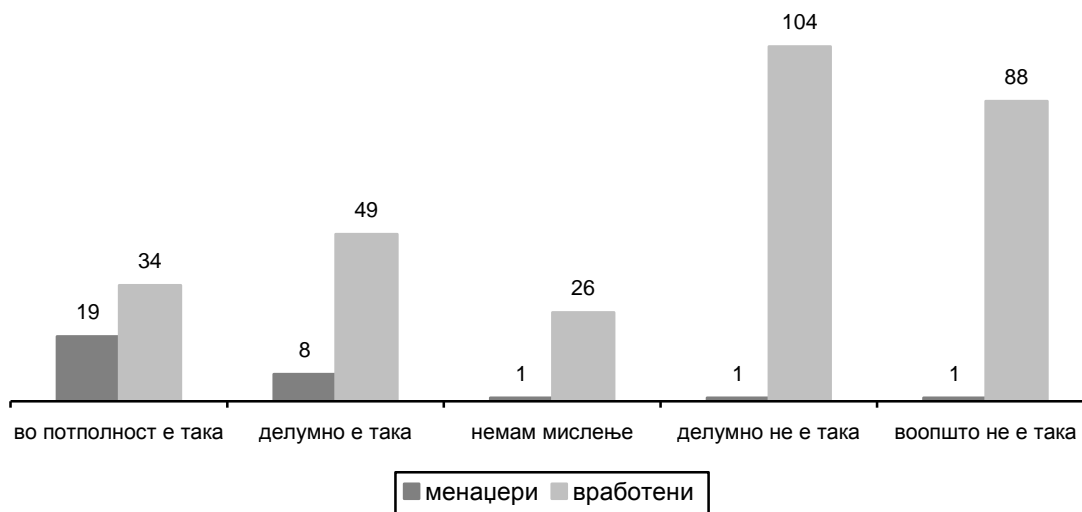
Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и тој изнесува $C=0,42$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите не одговараат доволно брзо или воопшто не одговараат на барањата на вработените.

Одговорите на шестото прашање, кое гласеше **дали комуникациската способност на директорот позитивно влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата**, се индикатор за перцепцијата на организациските членови за комуникациската способност на директорот позитивно да влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 7. и графички на слика 8.6.

Табела 7. Разрешување на конфликтите со помош на комуникациски вештини
Table 7. Using communication skills for resolving conflicts

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	19	63,34	34	11,29
Делумно е така	8	26,67	49	16,28
Немам мислење	1	3,33	26	8,64
Делумно не е така	1	3,33	104	34,56
Воопшто не е така	1	3,33	88	29,23
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.6. Разрешување на конфликтите со помош на комуникациски вештини
Figure 8.6. Using communication skills for resolving conflicts

И на ова прашање менаџерите и вработените одговориле спротивно, иако не со многу големо отстапување. Дека директорот во потполност умее со своите комуникациски вештини позитивно да влијае врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата сметаат 63% од менаџерите и 11% од вработените. Дека делумно е така сметаат речиси 27% од менаџерите и 16% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 3% од менаџерите и на 34% од вработените. Дека комуникациската способност на директорот воопшто нема позитивно влијание врз брзо и ефективно разрешување на конфликтите во организацијата сметаат 29% од вработените и 3% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 63,98 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,40 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на

значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0,05}=63,98$. Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа, менаџерите би требало да посветат повеќе внимание на развивање на своите комуникациски вештини како начин на влијание за брзо и ефикасно надминување на конфликтите во организацијата.

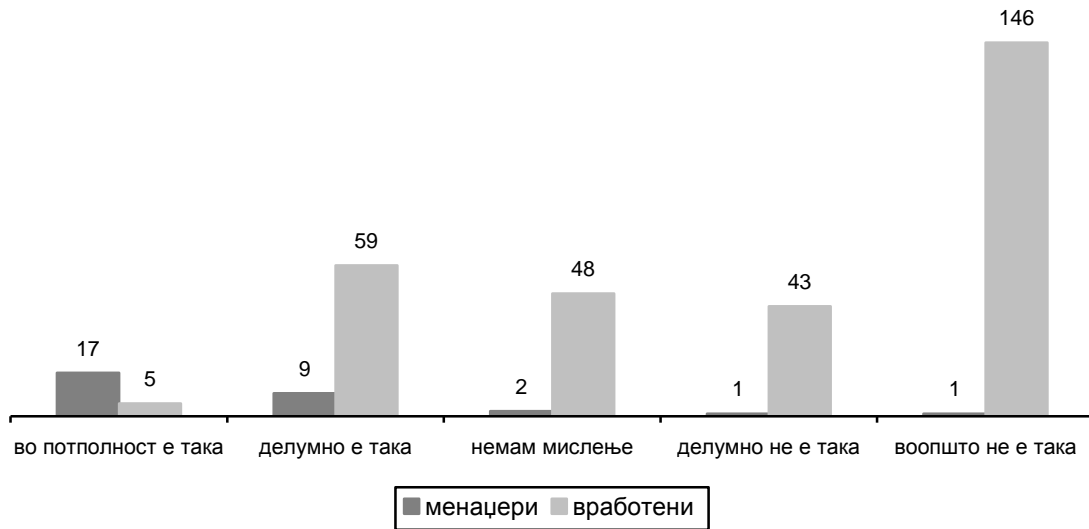
Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и изнесува $C=0,40$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите недоволно ја користат својата комуникациска способност за да помогнат во разрешување на настанатите конфликти во организацијата.

Одговорите на седмото прашање, кое гласеше **дали директорот со својата комуникациска способност ја зголемува мотивацијата на вработените**, ја покажуваат перцепцијата на организациските членови за комуникациската способност на директорот да ги мотивира своите вработени. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 8. и графички на слика 8.7.

Табела 8. Мотивирање на вработените преку комуникацијата
Table 8. Using communication skills for motivating the employees

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	17	56,67	5	1,66
Делумно е така	9	30,00	59	19,60
Немам мислење	2	6,67	48	15,95
Делумно не е така	1	3,33	43	14,28
Воопшто не е така	1	3,33	146	48,51
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.7. Мотивирање на вработените преку комуникацијата
Figure 8.7. Using communication skills for motivating the employees

Она што се забележува од графичкиот и табеларниот приказ е тоа што менаџерите и вработените имаат дијаметрално спротивставени ставови околу способноста на директорот со своите комуникациски вештини да ја поттикне или засили мотивацијата на вработените. Дека директорот во потполност умее со своите комуникациски вештини позитивно да влијае врз зголемување на мотивацијата на своите вработени сметаат речиси 57% од менаџерите, наспроти речиси 2% од вработените. Дека делумно е така сметаат 30% од менаџерите и 19% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на речиси 3% од менаџерите и на 14% од вработените. Дека комуникациската способност на директорот воопшто нема позитивно влијание врз мотивацијата на вработените сметаат 48% од вработените и 3% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 142,17 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,55 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=142,17$. Ова покажува дека добиените фреквенции многу отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите воопшто не соодветствуваат. Според тоа, менаџерите би требало да посветат повеќе внимание на развивање на своите комуникациски вештини како можност за позитивно влијание врз мотивацијата на вработените. Ваквата способност особено е важна кога организацијата поминува низ некоја кризна ситуација.

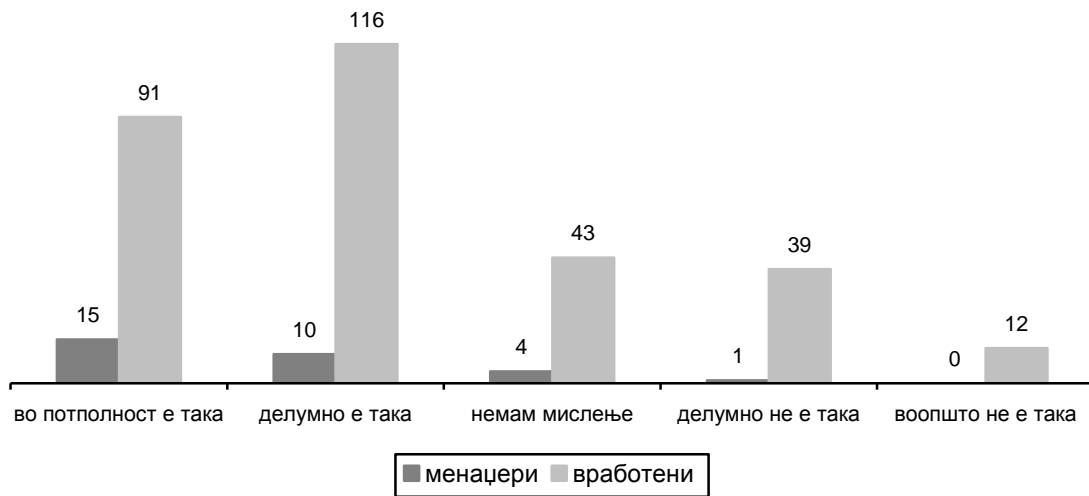
Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и тој изнесува $C=0,55$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите не ја користат доволно својата комуникациска способност за да помогнат во зголемување на мотивацијата на вработените.

Осмото прашање, кое гласеше **дали директорот поддржува продуктивно користење на технолошките алатки во комуникацијата**, имаше за цел да ја покаже перцепцијата на организациите членови за продуктивно користење на информациско-комуникациската технологија, како една од појдовните точки во современото деловно комуницирање. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 9. и графички на слика 8.8.

Табела 9. Ефективно користење на информациско-комуникациската технологија
Table 9. Effective use of information and communication technology

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	15	50,00	91	30,23
Делумно е така	10	33,33	116	38,54
Немам мислење	4	13,34	43	14,28
Делумно не е така	1	3,33	39	12,96
Воопшто не е така	0	0	12	3,99
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.8. Ефективно користење на информациско-комуникациската технологија
Figure 8.8. Effective use of information and communication technology

На ова прашање менаџерите и вработените не одговориле многу различно едни од други, што од една страна може да се должи на развиената свест за продуктивно користење на современите технолошки алатки за комуникација, но од друга страна може да се должи и на недоволно користење на комуникациската технологија за постигнување ефективна организациска комуникација. Дека директорот во потполност поддржува продуктивно користење на технолошките алатки сметаат половина од испитаните менаџери и 30% од вработените. Дека делумно е така сметаат 33% од менаџерите и 38% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 3% од менаџерите и на речиси 13% од вработените. Дека директорот воопшто не поддржува продуктивно користење на технолошките алатки за комуникација сметаат речиси 4% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 6,83 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,14 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е помала од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=6,83$. Ова покажува дека добиените фреквенции не отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и изнесува $C=0,14$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

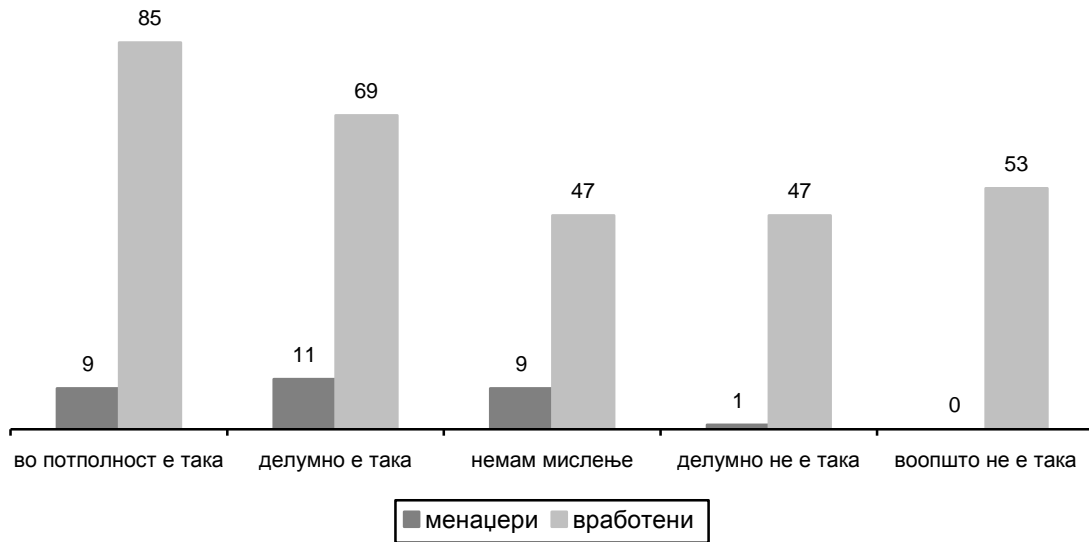
Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите и вработените имаат многу сличен став за ова прашање. Но, нешто повеќе од 14% од вработените и нешто повеќе од 13% од менаџерите не се изјасниле со свое мислење за ова прашање, што може да е индикатор за некористење на технолошките алатки за комуникација. Сепак, оние кои се изјасниле, потврдиле дека менаџерите поддржуваат продуктивно користење на технолошките алатки за комуникација.

Деветтото прашање, кое гласеше **дали вработените се доволно обучени за соодветно користење на современите технолошки алатки за комуникација**, има за цел да ја покаже перцепцијата на организациските членови за потребата од обука за користење на современите алатки за комуникација. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 10. и графички на слика 8.9.

Табела 10. Обука за вработените за користење на современите комуникациски алатки

Table 10. Training the employees for using modern communicational tools

Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Во потполност е така	9	30,00	85	28,25
Делумно е така	11	36,67	69	22,92
Немам мислење	9	30,00	47	15,61
Делумно не е така	1	3,33	47	15,61
Воопшто не е така	0	0	53	17,61
Вкупно / Total	30	100	301	100



Слика 8.9. Обука за вработените за користење на современите комуникациски алатки
Figure 8.9. Training the employees for using modern communicational tools

Анализата на резултатите од добиените одговори на ова прашање покажува дека менаџерите и вработените имаат слични ставови. Дека вработените во организацијата се доволно обучени за соодветна употреба на современите технолошки алатки за комуникација сметаат 30% од менаџерите и 28% од вработените. Дека делумно е така сметаат речиси 37% од менаџерите и речиси 23% од вработените. Дека делумно не е така е мислење на 3% од менаџерите и на 15% од вработените. Дека вработените воопшто не се обучени за соодветно користење на современите технолошки алатки за комуникација сметаат 17% од вработените и 0% од менаџерите.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 13,62 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,20 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на

значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=13,62$. Ова покажува дека добиените фреквенции благо отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите во помала мера не соодветствуваат. Според тоа, потребна е поголема едукација на вработените за соодветно користење на современите алатки за комуницирање.

Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи одговори и изнесува $C=0,20$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека менаџерите и вработените имаат многу сличен став за ова прашање. Сепак, иако оние што се изјасниле со свој став за ова прашање во најголем дел сметаат дека вработените се доволно обучени за користење на технолошките алатки за комуникација, релативно високиот процент на оние што не изнеле свој став, односно нешто повеќе од 15% од вработените и 30% од менаџерите, може да е показател за некористење на технолошките алатки за комуникација воопшто.

Од целокупните резултати на прашањата од анкетниот прашалник се забележува дека посакуваните и реалните ситуации не соодветствуваат секогаш, за што подетална анализа следи во наредната глава преку споредбата меѓу теоретското и емпириското истражување.

9. Креирање модел на ефективна употреба на вештините за деловно комуницирање

Добрата комуникација е основа на секоја човекова активност, па така и на секоја активност во компанијата.

Во современите услови на деловно опстојување, компаниите сè повеќе се свртуваат кон барање начини за зголемување на ефективноста и ефикасноста во меѓучовечката соработка во компанијата, како начин за постигнување повисока ефективност во своите економски перформанси. Сигурен почетен чекор за тоа е

овозможувањето на ефективна деловна комуникација и негувањето на ефективни комуникациски процеси во компанијата, но и надвор од неа. Сепак, мора да се сфати дека комуникацијата не е едноставен процес што се одвива сам по себе, туку процес што може да се надградува и развива, со цел да се постигнат максимални резултати во меѓусебната соработка, со што ќе се придонесе за постигнување максимални резултати во остварувањето на организациските цели. Менаџерите и вработените мора да сфатат дека вештините за деловно комуницирање може да се развиваат до недоглед, со цел да се постигне оптимален успех во комуницирањето на компанијата.

Во овој труд беа истражувани повеќе аспекти на деловната комуникација, како и повеќе начини за подобрување и усовршување на вештините за деловно комуницирање за да се постигне максималниот резултат од комуникациските вештини во успешноста на компанијата.

Оваа завршна глава има за цел да понуди модел на успешно деловно комуницирање како резултат на сублимираноста на теоретските и практичните истражувања. За таа цел, најпрво следи споредбена анализа на резултатите од емпириското и теоретското истражување, а потоа од секоја претходна глава, односно од секој претходно елабориран аспект на деловната комуникација, ќе се извлече по еден заклучок што оди во прилог на креирањето на модел на ефективно деловно комуницирање.

9.1. Споредбена анализа на резултатите од емпириското и теоретското истражување

Тргувајќи од генералната хипотеза дека *правилната деловна комуникација ги зголемува економските постигнувања на организацијата, пред сè преку подобрување на меѓучовечките односи во компанијата*, во истражувањето се издвојуваат и неколку потхипотези што се застапени преку прашањата од анкетниот прашалник. Со елаборирање на помошните хипотези, се

доаѓа до вистинска споредба на резултатите од теоретското и емпириското истражување.

Првата посебна хипотеза е дека *деловната комуникација треба да е јасна, навремена, информативна и етички коректна за да биде ефикасна, односно да доведе до воспоставување подобри меѓучовечки односи, кои се предуслов за постигнување повисоки економски резултати на компанијата*. Според сите истражувачи на деловната комуникација, комуникацијата во организацијата, помеѓу членовите на организацијата, но и помеѓу членовите на организацијата со надворешните засегнати страни, треба да се одликува со навременост, јасност, точност, концизност, искреност, информативност и етичка коректност.

За да се провери реалната ситуација со организациската комуникација, поставени се првите две прашања во анкетниот прашалник. Според дадените одговори на првото прашање, директорот ненавремено и недоволно јасно ги информира вработените за ситуациите во организацијата. Додека, за етичката коректност во комуникациските процеси во организацијата, менаџерите и вработените во најголем дел се изјасниле дека комуникацијата во нивната организација е етички коректна, односно не навредува никого врз основа на некоја разлика што постои помеѓу вработените.

Тоа значи дека посакуваната ситуација и реалната ситуација делумно соодветствуваат, односно само во делот за етичката коректност на организациската комуникација; додека во делот за навремено и јасно информирање на вработените, посакуваната и реалната состојба значително се разликуваат.

Втората посебна хипотеза е дека *ефикасната деловна комуникација треба да е двонасочна за да биде правилно изведена*. Според истражувачите на деловната комуникација, во сите комуникациски процеси што се одвиваат во организацијата треба да се почитуваат ставовите на сите соговорници и тие внимателно да се слушаат еден со друг, како и да даваат навремен повратен одговор.

За проверка на реалната состојба на организациската комуникација, во поглед на нејзината двонасочна природа, поставени се третото, четвртото и петтото прашање во анкетниот прашалник. Според дадените одговори на овие прашања, директорот не секогаш им дава еднаква можност на сите вработени да го искажат своето мислење, не секогаш го слуша внимателно вработениот додека разговараат и не секогаш дава навремен повратен одговор.

Тоа значи дека посакуваната ситуација и реалната ситуација воопшто не соодветствуваат. Менаџерите, како главни комуникатори, не се само испраќачи на пораки, туку и примачи на пораки и затоа треба да ја развиваат и вештината за слушање како комуникациска вештина, како и да ги почитуваат ставовите на сите вработени и да им даваат навремен повратен одговор.

Третата посебна хипотеза е дека *вештините за деловна комуникација помагаат во клучните ситуации во деловното опстојување на компанијата*. Главна придобивка од ефективната деловна комуникација може да биде нејзината помош во клучните ситуации во организацијата, односно во пребродувањето на кризните ситуации, разрешувањето на конфликтите и мотивирањето на вработените. Успешните комуникатори умеат да ги користат своите комуникациски вештини за мотивирање на вработените и разрешување на конфликтите во организацијата.

За проверка на реалната ситуација со организациската комуникација, за оваа хипотеза, поставени се шестото и седмото прашање во анкетниот прашалник. Според дадените одговори, директорот не ја користи доволно својата комуникациска способност за мотивирање на вработените, ниту за разрешување на конфликтните ситуации во организацијата.

Според тоа, посакуваната ситуација и реалната ситуација значително се разликуваат. Со цел реалната состојба да се доближи до посакуваната состојба, менаџерите, доколку сакаат комуникациските процеси во организацијата да го постигнат својот максимален резултат, треба постојано да ја унапредуваат и развиваат својата вештина за мотивирање на вработените и управување со кризни и конфликтни ситуации преку комуникацијата.

Последната посебна хипотеза е дека *продуктивното користење на алатките од информациско-комуникациската технологија ја помага деловната комуникација и ја прави поефективна*. Во современата економија, повеќе од значајно е да се користат технолошките алатки за комуницирање, но во рамки на продуктивност и ефикасност.

За да се провери дали тоа е реално така, поставени се последните две прашања во анкетниот прашалник. Според дадените одговори, директорот поддржува продуктивно користење на технолошките алатки, а вработените се доволно обучени за користење на технолошките алатки за комуникација.

Тоа значи дека посакуваната ситуација и реалната ситуација во голема мера соодветствуваат. Технолошки поддржаната комуникација во организацијата не смее да биде наметната, туку да се одвива кога за тоа има потреба и со цел да им помага на вработените во остварувањето на комуникациските цели. Исто толку значајно е сите вработени да се чувствуваат сигурно и доволно подготвено за користењето на технолошките алатки за комуникација.

Од елаборирањето на поставените помошни хипотези, се доаѓа до заклучок дека реалните состојби во голем дел не соодветствуваат со посакуваните состојби и заради тоа е потребна поголема или помала промена во повеќе аспекти на деловната комуникација во нашите компании. За таа цел, подолу следат кратки насоки за унапредување на вештините за деловно комуницирање, со цел остварување повисока ефективност во економските постигнувања на компанијата.

9.2. Насоки и сугестии за унапредување на вештините за деловно комуницирање за постигнување повисока ефективност во економските перформанси на организацијата

Правилната деловна комуникација дејствува во насока на подобрување на економските постигнувања на организацијата најмногу преку подобрување на меѓучовечките односи и меѓусебната соработка во организацијата. Поради тоа, во

неколку наврати беше истакнато дека правилната комуникација е одговорност на сите членови на организацијата. Погрешно е мислењето дека вниманието за воспоставување правилна комуникација е задача само на раководството или само на вработените во организацијата. Вработените, исто како и менаџерите, се огледало на компанијата во која работат. Тие, со целокупните свои вештини и целокупниот свој потенцијал, придонесуваат за остварувањето на целите на организацијата, како и за развивање позитивен став и исклучителен углед на компанијата. Ефективноста во комуницирањето значи ефективност во остварувањето на организациските цели.

Ефикасното деловно комуницирање подразбира јасност, концизност, навременост, информативност и етичка коректност во надворешните и внатрешните комуникациски процеси во кои е вклучена компанијата.

За постигнување на тие посакувани карактеристики на деловната комуникација, во текот на претходните разгледувања најчесто се спомнуваше неопходноста од планирање на комуникацискиот процес. Доброто планирање ја завршува работата до половина, а придонесува и за зголемување на успехот од која било активност. Поради тоа, ниту еден комуникациски процес не смее да се одвива без план. Во текот на периодот на планирање на комуникацискиот процес, јасно се поставуваат неговите цели и се размислува за примачите на пораката. При планирањето и поставувањето на целите, најмногу внимание треба да се посвети на оние за кои е наменета пораката од комуникацискиот процес и пораката да биде приспособена на нив. Тоа значи дека треба да се има јасна слика за потребите и познавањата на примачите на пораката од комуникацискиот процес и за она што тие треба да знаат за да се оствари целта на пораката.

Без разлика дали се работи за писмена комуникација, или за презентација или деловен состанок, деловната комуникација не е нешто што се одвива само за себе, туку има некоја одредена цел и комуникаторите треба постојано да ја имаат предвид таа цел во текот на целиот комуникациски процес.

Со јасно поставени цели и добро направен план што доследно ќе се следи, се намалуваат можностите за недоразбирања, а со тоа се намалува потребното

време за постапување по пораката, односно се забрзува и олеснува остварувањето на целта на комуникацискиот процес.

Секако дека деталното планирање на комуникацискиот процес е повеќе можно кога пораката се пренесува по писмен пат или преку деловна презентација или состанок, отколку при директен вербален разговор. Сепак, постојаното имање предвид на целите на комуникацискиот процес и размислувањето за потребите и ставовите на примачите на пораката многу помага за остварувањето на целите на комуникацискиот процес и при директен вербален разговор.

Со тоа, уште повеќе се истакнува и наметнува потребата од посветување внимание на исполнувањето на условите за двонасочен тек на комуникацијата. Комуникацијата, како процес подразбира примање и испраќање пораки што се интерпретираат за да се оствари целта на комуникацискиот процес. Ниту еден учесник во кој било комуникациски процес не е само испраќач, ниту само примач на вербални или невербални пораки, туку истовремено и примач и испраќач на пораки. Бидејќи комуникацијата не подразбира само праќање и примање информации, туку и разбирање и постапување по истите, никако не смее да се изостави значењето на слушањето како комуникациска вештина.

За комуникацијата да придонесе до побрзо и поефективно постигнување на организациските цели повеќе од потребно е активно и фокусирано слушање и постапување по она што е слушнато, како и дискутирање со останатите за најбитните аспекти од слушнатото. За унапредување на слушањето како комуникациска вештина, особено се нагласува потребата од давање еднаква можност на сите да ги искажат своите ставови и мислења, почитување на туѓите мислења, внимателно и сосредочено слушање на соговорникот, непрекинување додека соговорникот зборува, воздржување од стереотипни и избрзани заклучоци, отвореност кон имплементирање туѓ став или идеја и анализирање на ситуацијата во која се одвива комуникацијата.

Комуникацијата не се одвива изолирано, туку во одреден контекст. Па така, врз резултатот и очекувањата од комуникацискиот процес влијаат многу фактори, меѓу кои и културните карактеристики на учесниците. Ова особено е важно при

невербалното комуницирање, кое постои во секој комуникациски процес. Според тоа, како дел од вештините за примање на пораката, посебно внимание треба да се посвети и на подобрување на вештината за интерпретирање на сигналите од невербалната комуникација. Со цел да се подобри слушањето како комуникациска вештина, мора да се унапреди и вештината за невербално комуницирање, бидејќи ефективниот слушател е исто така и ефективен читач на невербални сигнали и може многу да разбере од значењето на пораката преку толкување на сигналите на невербалната комуникација.

Невербалните сигнали пренесуваат исто или спротивно значење од значењето што го пренесуваат вербалните сигнали. За да се биде добар комуникатор не само што треба да се внимава на својата улога во комуникацијата, туку треба да се посвети внимание и на улогата на останатите учесници, односно, да се слушаат нивните пораки и да се интерпретираат нивните невербални сигнали.

Интерпретирањето на невербалните сигнали може да има посебно влијание во мултикултурно окружување. Во денешниот глобален бизнис, многу компании соработуваат со странски компании и соработници кои говорат на различни јазици и доаѓаат од различни култури, па поради тоа што културата значително влијае врз комуникацијата, во современата деловна комуникација мора да се внимава на разликите во комуницирањето меѓу културите. Глобалните компании егзистираат на повеќе пазари, поради што, за да остварат конкурентска предност, мора да внимаваат на начинот на кој комуницираат и да се придржуваат кон локалните обичаи во комуницирањето.

Според тоа, во современите компании потребно е да се поседува сензибилитет за културните разлики, што придонесува за успешно работење на компанијата во меѓународни рамки, но и во сопствените редови, заради сè поголемото инсистирање на зголемување на разновидноста на работната сила. Тоа значи дека ниту еден комуникатор не смее да смета дека само комуникациските вештини што ги поседува се единствено правилни и коректни. Врз употребата на комуникацијата, а пред сè, на невербалната комуникација

влијаат многу фактори, а од таму произлегуваат и многубројните разлики во користењето и интерпретирањето на невербалните знаци, што значи дека она што е сосем коректно за една група луѓе, може да биде целосно неприфатливо за друга група луѓе. Поседувањето свест за постоење на таквите разлики придонесува за многукратно намалување на недоразбирањата предизвикани од различното толкување на знаците од невербалната комуникација. Заради тоа, потребно е постојано да се нагласува ставот дека компанијата профитира од комуникацијата што ги почитува разликите што постојат во компанијата и што ги третира тие разлики како начини за збогатување на ставовите и вредностите во компанијата. Она што би требало да се направи за да се унапреди вештината за невербално комуницирање е да се избегнуваат стереотипите или предвремените заклучоци, бидејќи тие многу често може да бидат погрешни, па дури и спротивни од реалноста. Освен тоа, во глобалното окружување со еден гест може да се покаже почит кон останатите, со што компанијата не само што може да профитира преку стекнување нови клиенти или соработници, туку го зголемува својот углед како компанија што ги почитува човечките разлики и покажува заинтересираност за културата и јазикот на другите. Со тоа се постигнува постојан подем во почитта и позитивниот впечаток што надворешните страни го имаат за компанијата.

Исто така, за унапредување на вештината за невербално комуницирање, важно е да се има предвид дека обидот да се изманипулира со емоциите и невербалните сигнали што природно доаѓаат и обидот да се сокријат емоциите, односно обидот да се одглумат други невербални сигнали и воздржаноста од праќање невербални сигнали, ја прави комуникацијата неприродна, а истовремено ја намалува самодовербата и концентрацијата на оној кој зборува, правејќи го несигурен, неспокоен и вознемирен, со што оддава впечаток на несигурност или некомпетентност за тоа за што се зборува. Поради тоа, битно е да се остави невербалната комуникација да се одвива спонтано, со што ќе се следат идеите што ги пренесуваат вербалните пораки. Секој комуникатор треба да биде свесен дека многу малку може да направи за да влијае врз праќањето на невербалните сигнали, бидејќи секој обид за влијание се препознава како обид за манипулирање

со впечатокот на примачите на пораката. Сепак, многу повеќе може да се направи во насока на примање на невербалните сигнали. Правилното интерпретирање на примените невербални сигнали е можно преку постојано набљудување и анализирање на природните реакции на комуникаторите во комуникацискиот процес.

Интерпретирањето на невербалните знаци, како и унапредувањето на слушањето како комуникациска вештина, во деловен контекст е многу важно за согледување на реалните ситуации и проблеми во компанијата. Од невербалните сигнали, односно, од гестовите, ставот на телото, изразите и лицето, искусниот менаџер и ефективен комуникатор преку едноставно набљудување може да прочита мноштво информации – мотивираноста и задоволството на вработените, задоволството од нивните меѓусебни контакти, заинтересираноста за постигнување договор со соработниците, моментот кога треба да се продолжи со инсистирање или убедување и моментот кога е поповолно да се напушти строгата позиција. Сето тоа овозможува антиципирање на конфликтните ситуации и поефективна подготовка за нивно спречување и решавање, како и постигнување поповолна позиција при преговорите и договарањето.

Сепак, за задоволување на двонасочната природа на комуникацијата, потребно е и обезбедување на правилен и навремен повратен одговор, како од страна на вработените, така и од страна на менаџерите. Секоја комуникација се одвива со некоја цел, а повратниот одговор е совршен начин за утврдување на степенот до кој таа цел се остварува. Повратниот одговор е важен елемент од секој комуникациски процес и не смее да биде изоставен, бидејќи без него, одвивањето на комуникацискиот процес не може да продолжи.

Своето најголемо значење комуникацијата во организацијата го постигнува преку улогата што ја игра во клучните ситуации во компанијата. Позитивното комуницирање во организацијата подразбира ефективно користење на индивидуалните и организациските комуникациски вештини за овозможување позитивно влијание врз мотивираноста на вработените, подобрување на маркетинг-стратегииите и разрешување на конфликтните и кризните ситуации.

За искористување на придобивките од ефективните комуникациски вештини мора да се создаде атмосфера на продуктивност во организацијата. Заради тоа, уште од почетокот на своето постоење, компанијата треба да негува организациска култура што не поддржува стереотипи, несогласувања, конфликтни ситуации и озборувања, туку промовира отворена клима и политика на поддржување искреност и отвореност во комуникациските процеси.

Позитивната комуникација гради позитивна организациска култура, а позитивната организациска култура влијае врз одвивањето на позитивни комуникациски процеси во организацијата. Организациската култура и организациската комуникација заемно си влијаат и заемно се менуваат. Во современото деловно опстојување на компаниите неопходно е постојано негување на организациска култура и дизајнирање на комуникациски процеси што придонесуваат за компаниското справување со постојаните и рапидни промени во потесното и поширокото окружување. Комуникацијата во организацијата треба да се искористи за дизајнирање на организациска култура што ќе овозможува компанијата да профитира од постојаните промени во современото глобално окружување. Задача на менаџерот во компанијата е постојано да ја следи и подобрува ефективноста на компанијата. Во остварувањето на неговата примарна одговорност во компанијата, најважна алатка може да биде правилната организациска култура, бидејќи организациските норми, вредности и ставови имаат големо влијание врз компаниската ефективност. Заради тоа, преку согледување и анализирање на настаните и односите во компанијата, но и преку користењето на правилна деловна комуникација, менаџерот може да дејствува во насока на градење организациска култура што може да се искористи за подобрување на односите во компанијата, а со тоа и за подобрување на ефективноста на компанијата.

Во современото опстојување на компаниите, освен дизајнирањето на правилна организациска култура што ги поддржува, но и искористува постојаните промени во деловното окружување, како посебен императив се наметнува и

потребата од користење на технологијата во сите аспекти на организациското опстојување и развивање.

Во современите компании е неминовна неопходноста од комуницирање со помош на алатки од информациско-комуникациската технологија. Преку електронското комуницирање се овозможува поефективно комуницирање помеѓу вработените во една компанија, одржување виртуелни состаноци кога членовите на организацијата не се на исто место, попродуктивно искористување на потенцијалот на организациските членови кои работата ја извршуваат од дома, како и постојан контакт со клиентите, соработниците и јавноста. Во современото глобално општество, користењето на технологијата може да значи начин на зголемување на економските постигнувања на компанијата преку унапредување на комуникацијата и соработката на нејзините вработени и одржување и збогатување на компанискиот контакт со клиентите и соработниците. Истовремено, неправилното користење на технологијата може да ја наруши и попречи правилната комуникација и работењето во компанијата. Правилото што треба да биде доследно следено е продуктивното, одговорно и разумно користење на технолошките алатки за да се овозможи нивно користење за зголемување на ефективноста во комуникациските процеси во организацијата. Продуктивното користење на технолошките алатки за комуникација значи намалување на бројот на пораките, а зголемување на меѓусебната соработка. За остварување на таа цел, потребно е пораките во комуникацискиот процес да содржат јасни идеи, концизно пренесени преку платформите за меѓусебна соработка за да се намали бројот на испратени пораки. Во современата економија, постојано се нудат разни алатки за зголемување на ефективноста на електронското комуницирање, а менаџерите мора да се залагаат нивните вработени да ги користат алатките од информациско-комуникациската технологија со целосна самодоверба. Одговорност на менаџерот е да придонесе за зголемување на ефективноста од користењето на технолошките алатки и да не дозволи тие да значат товар и пречка за комуникаторите, бидејќи само на тој

начин ќе се обезбеди зголемување на економските постигнувања на компанијата преку комуникациската технологија.

Унапредувањето на комуникацијата во организацијата треба да е одговорност на сите вработени, не само на менаџерите, бидејќи таа е темел за постигнување соработка помеѓу вработените и за одржување добри односи со надворешноста. Менаџерите се одговорни за набљудување на своите вработени и за детерминирање и оценување на недостатоците во комуникацијата, како и можностите за нејзино унапредување. Во современа замисла на комуникацијата, можноста за недоразбирања и неправилно користење на комуникациските процеси е зголемена, поради сè поголемиот подем на технологијата, но и сè поголемата потреба од истата. Менаџерите се одговорни за воспоставување работна средина во која сите вработени ќе бидат почитувани, сечие мислење ќе се слушне и секој ќе се чувствува доволно подготвен за користење на новите технолошки алатки.

Бидејќи менаџерите го поминуваат поголемиот дел од своето работно време во некој вид комуникација, тие мора да се обучуваат и постојано да се усовршуваат за ефективна комуницирање. Сепак, за остварување поголема ефективност во постигнувањето на организациските цели не е доволно само менаџерите да се добри комуникатори, туку е потребно сите членови во организацијата добро и ефективно да комуницираат со цел да се остварат придобивките од правилната деловна комуникација, односно преку зголемената ефективност во меѓусебната соработка и извршувањето на работните задачи да се постигне значајна конкурентска предност, што значи и повисока ефективност на економските постигнувања на компанијата.

Заклучок

Правилната комуникација носи подобрување на економските постигнувања на компанијата. Ефективната комуникација значи подобрени односи во компанијата, подобрена интеракција со соработниците и клиентите, подобрен углед во јавноста, подобро искористување на ресурсите и технолошките алатки, подобрени маркетинг-активности, зголемена продуктивност, заштеда на средства, мотивирани вработени, редуцирање на недоразбирањата и конфликтите и нивно побрзо разрешување, зголемена доверба од клиентите, соработниците и вработените во компанијата, носење правилни одлуки, постигнување поповолна положба во преговарањето и склучувањето договори и унапредување на квалитетот преку слушање и толкување на потребите и желбите на клиентите.

Накратко кажано, правилната комуникација ја зголемува конкурентската предност на компанијата, правејќи ја компанијата подостапна, поискрена и поотворена за своите потрошувачи и попривлечна за постоечките и потенцијалните вработени.

Заради тоа, несомнено е значењето на постојаното анализирање и унапредување на комуникациските вештини. Менаџерите треба да научат да ги следат своите комуникациски вештини и комуникациските вештини на компанијата во целост, со цел навремено да се откриваат слабите страни на компанијата и начините за нивно редуцирање и подобрување.

Во овој труд, значењето на деловната комуникација е разгледано и елаборирано во четири дела, односно девет глави. Теоретското истражување во првите седум глави и емпириското истражување, претставено во осмата глава, овозможуваат во деветтата глава да се претстави сублимарно согледување на ситуацијата со организациската комуникација, надолнето со насоки и сугестии за подобрување, зголемување и усовршување на ефективноста на вештините за деловна комуникација во насока на зголемување на економските перформанси на организацијата.

Првиот дел од овој труд се состои од една глава, која се однесува на теоретскиот осврт кон комуникацијата и деловната комуникација. Со цел да се разберат функциите на комуникацијата мора да се разработат и разберат основите на комуникацијата и деловната комуникација, па така, во овој дел се разработени основните комуникациски форми, стилови и видови, мрежи на комуницирање, функциите и целите на организациската комуникација, пречките во комуницирањето и начините за нивно надминување, врската меѓу менаџмент-стиловите и стратегиите во комуникацијата, како и современите трендови и промени во деловната и организациската комуникација.

Вториот дел од трудот се состои од три глави и се однесува на ефективните комуникациски вештини и техники и нивно унапредување и користење во интерес на постигнување поголем успех во работењето на организацијата. Овде посебно се разгледуваат вештините за писмена комуникација, вербално и невербално комуницирање, слушањето како комуникациска вештина, дизајнирањето визуелна комуникација, комуникацијата за градење ефективни тимови, водење деловни состаноци и презентации, како и вештините за комуницирање во клучните ситуации во организацијата, како што се убедувањето, преговарањето, мотивирањето на вработените, избирањето правилни маркетинг-стратегии и пребродувањето на кризните ситуации.

Првата глава од вториот дел се однесува на елаборирање на вештината за писмено комуницирање. Писмената комуникација ја остварува својата улога во сите сегменти на организациското постоење. Организацијата може да комуницира по писмен пат со своите вработени, информирајќи ги и известувајќи ги за тековните и идните активности на компанијата, но, писмената комуникација има најголема улога во градењето позитивни односи помеѓу компанијата и нејзините соработници и клиенти. Па така, рекламните брошури и известувањата за јавност се едни од најважните писмени медиуми на организацијата. Секоја организација стреми кон создавање позитивен впечаток кај своите клиенти, соработници и целокупното деловно окружување во кое постои, а дел од тој позитивен впечаток се постигнува токму преку правилно дизајнираната писмена комуникација. За таа

цел, компанијата мора да развие правилен и ефективен стил на деловно пишување за продуцирање на ефективни деловни документи што ќе помогнат во остварувањето на организациските цели. За секое деловно пишување, впрочем како и за секоја деловно-комуникациска вештина, потребно е добро планирање, јасно поставување на целите што треба да се постигнат преку комуникацијата, како и приспособување на пораката и начинот на пренесување на истата кон примачите на пораката, од кои зависи остварувањето на целта на комуникацискиот процес. За разлика од правните документи, за кои постојат строго одредени норми на пишување, кај другите писмени документи, дозволени се повеќе отстапки од нормите и правилата на деловната комуникација. Сепак, за деловниот документ да биде ефективен, односно да ја постигне својата цел, потребно е да биде концизен, јасен, етички коректен, со добра организираност на информациите, со правилен јазик, без употреба на кратенки и изрази од друг јазик и да пренесува тековни, веродостојни и точни информации. Концизноста, како важна одлика на секој вид деловна комуникација, посебно се истакнува како императив за писмената деловна комуникација, но никако не по цена на пренесување делумни или неточни информации. Ефективните деловни документи значат ефективност и во остварувањето на организациските цели, но умешноста правилно да се комуницира по писмен пат не само што го скратува времето за постапување по пораката, туку го зголемува и угледот на компанијата, создавајќи впечаток на професионалност и етичност, и оттаму произлегува потребата за анализа и унапредување на стилот за деловно пишување.

Втората глава од вториот дел се фокусира на искористувањето на комуникациските вештини за збогатување на меѓусебната соработка на вработените во организацијата. Оваа глава дава осврт на комуникациските вештини за организирање и водење успешни деловни состаноци и презентации, градење ефективни тимови, интервјуирање, унапредување на слушањето и на невербалната комуникација.

Деловните состаноци и презентации се секојдневна појава во современите компании. Нивната цел е преку нив компанијата да успее во ефектуирање на

напорите за постигнување договори со нови соработници и нови клиенти и добро да се претстави. Од суштинско значење за денешната компанија е умешноста на нејзините вработени индивидуално или тимски да придонесуваат за добро претставување на компанијата во рамките на секојдневните работни обврски. Кај вработените особено се цени вештината успешно да ги изнесат своите идеи со што би се помогнало во остварувањето на организациските цели и во зголемувањето на компаниските економски постигнувања.

Во современиот деловен свет особено се нагласуваат придобивките од тимско здружување на потенцијалот на вработените за побрзо и поефикасно остварување на организациските цели и остварување успех. Сепак, за да се постигнат сите позитивни ефекти од тимската работа, неопходно е успешно управување со членовите на тимот, а за таа цел несомнено најбитен фактор се комуникациските вештини - не само на лидерот, туку и на останатите членови на тимот. Успешната работа на тимот зависи од достапноста и протокот на информациите што се потребни за полесно остварување на креативноста и инвентивноста на тимските членови. Целта на комуникациските вештини за ефективното функционирање на тимот е давање можности на сите и согледување на ставовите на сите членови. На тој начин побргу се доаѓа до подобро решение што би било прифатено од сите, побргу се решаваат настанатите проблеми, а се зголемува меѓусебната соработка за поефективно остварување на целта за која постои тимот.

Правилната употреба на комуникациските вештини во компанијата е многу важна и при процесот на интервјуирање. Корисноста од интервјуирањето и неговата честа примена во организациите доаѓа од неговата најважна цел, а тоа е добивање некаква информација. Добрите компании интервјуираат не само кога се работи за вработување нови вработени, туку и секогаш кога треба да се разговара со вработените за нешта поврзани со работата, како и при самоволно напуштање на компанијата од страна на некој вработен. Информациите до кои се доаѓа со помош на интервјуто се корисни за откривање на недостатоците во работењето на компанијата, унапредување на работните услови во компанијата и донесување на

правилната одлука за разрешување на некој настанат проблем или за одбирање на погодниот кандидат за вработување. Токму преку добивањето на потребните информации, но и преку управувањето со истите, најдобро се забележува влијанието на добрите комуникациски вештини за интервјуирање врз економските постигнувања на компанијата. Иако интервјуто подразбира поставување прашања на кои соговорникот треба да одговара, сепак, ниту при интервјуирањето не смее да се изостави овозможувањето повратен одговор. Дури и кога се работи за негативен одговор, изборот на искрени и добро одмерени зборови за пренесување на пораката може да го зголеми угледот на менаџерот, но и на компанијата во целина.

Задоволувањето на потребата од двонасочно комуницирање во организацијата ја наметнува потребата од развивање и унапредување на рецептивните комуникациски вештини, кои се исто толку важни како и продуктивните вештини за правилно одвивање на комуникацијата. Умешноста на менаџерот за примање пораки има исто значење како и неговата умешност за праќање пораки. Со унапредување на вештината за слушање се отвораат низа нови можности во поглед на искористување на вистинските идеи од вработените за остварување на организациските потенцијали и цели, задоволување на желбите на постоечките клиенти и остварување успех во привлекувањето нови клиенти и соработници.

Унапредувањето на рецептивните вештини е поврзано и со подобрувањето на вештината за невербално комуницирање. Невербалните знаци во голема мера се несвесни и поради тоа унапредувањето на умешноста невербално да се комуницира не се однесува толку на невербалното комуницирање при праќање порака, колку што се однесува на интерпретирањето на пораката што содржи невербални сигнали. Во секој комуникациски процес постојат низа невербални сигнали што ја дополнуваат или заменуваат вербалната порака. Многу често може да се случи вербалната и невербалната порака да се контрадикторни една со друга. Искусниот и успешен интерпретатор на невербалното комуницирање има успех во сите сфери на деловно комуницирање, тргнувајќи од секојдневните

комуникациски процеси, а завршувајќи со комуникациските процеси за успешно владеење со ситуацијата при преговори за склучување договори со нови клиенти и соработници. Овој дел нуди анализа на почестите невербални сигнали и нивните значења. Посебно овде се нагласуваат пораките што може да се содржат во стилот и облекувањето на вработените. Во деловен контекст, битен е впечатокот што го остава стилот на облекување на учесниците во комуникацискиот процес како соодветен или несоодветен на контекстот или ситуацијата. Соодветниот изглед и стил помагаат при воспоставувањето или засилувањето на кредибилитетот на учесниците во комуникацискиот процес. Организационската култура во компанијата може многу да влијае и да го ограничи стилот на вработените. Влијанието врз употребата на останатите невербални знаци е значително потешко и речиси оневозможено од несвесната и потсвесна употреба на невербалното комуницирање.

Процесот на унапредување на вештината за невербално комуницирање мора да се темели врз правилото невербалните знаци да не се разгледуваат сами за себе, туку во контекст со вербалните пораки, останатите невербални знаци, одликите на соговорниците и целата ситуација во која се одвива комуникацијата. Поради тоа што невербалната комуникација не се одвива сама по себе, употребата и толкувањето на невербалните знаци зависи од природата на целокупната ситуација во која се одвива комуникацискиот процес, како и од ставовите и вредностите, возраста, полот и останатите карактеристики на соговорниците. Сепак, во деловен контекст, најбитен фактор за варијациите во употребата и толкувањето на невербалните знаци е културата и културната заднина на соговорниците и учесниците во комуникацискиот процес. Влијанието на културата додава повеќеслојно значење на пораките, а тоа ја прави невербалната комуникација во организацијата уште подинамичен, покомплексен и попредизвикувачки елемент на деловната комуникација.

Правилното комуницирање во најважните сегменти од организационското постоење е предмет на истражување во третата глава од вториот дел. Ефектите од правилните вештини за деловно комуницирање во голема мера доаѓаат до

израз во клучните ситуации за организацијата, како што се соочувањето со кризните и конфликтните ситуации, убедувањето и преговарањето во компанијата, мотивирањето на вработените и комуницирањето при рекламните и промотивните активности на компанијата.

Во современото опстојување на компаниите, речиси и да нема компанија што не се соочила со некој вид кризна ситуација. За пребродување на кризната ситуација од суштинско значење за компанијата се нејзините вештини за деловно комуницирање, а пред сè, овозможувањето непречено двонасочно комуницирање. Компанијата мора да биде целосно искрена во пренесувањето на информациите кон своите вработени, што е клучно за задржување на нивната доверба, но истовремено и да им дозволи јасно и слободно да го искажат својот став. Навременото и целосно информирање на јавноста со точни и ажурирани информации оди во насока на подобрување на организациската комуникација со своите клиенти, соработници и целокупната јавност. На тој начин се зголемува угледот на компанијата и можноста за побрзо враќање на економскиот успех на компанијата. И по завршувањето на кризата, организациската комуникација треба да ја рефлектира организациската сигурност, моќ и умешност да учи од кризните ситуации и да ги разрешува.

Кризните ситуации може да бидат предизвикани и од внатрешни конфликти во организацијата, но во современите компании појавата на конфликти е некогаш дури и посакувана ситуација, со цел да се овозможи согледување на повеќе перспективи, ставови и мислења за разрешување на некој настанат проблем. Улогата на комуникацијата треба да биде поттикнување на продуктивните конфликти и помагање во разрешувањето на конфликтите што претставуваат закана за продуктивноста на компанијата. За таа цел, и овде се нагласува потребата од овозможување непречено двонасочно комуницирање, почитување на туѓите ставови, и комуницирање само за настанатиот проблем или ситуација.

За разрешување на конфликтните ситуации во организацијата, но и во други ситуации, компанијата мошне често има потреба од користење на своите комуникациски вештини за деловно преговарање и убедување. Во каков било

контекст и да се користат, деловното преговарање и убедување се важен аспект од организацискиот живот, особено кога со нив се постигнуваат поволни положби при договарањето со нови клиенти или соработници. Со цел правилно да се комуницира при преговарањето и убедувањето, комуникацијата треба да е етички коректна, јасна, конкретна и конструктивна. За правилно комуницирање при преговарањето и убедувањето, рецептивните вештини имаат иста важност како и продуктивните вештини. Тоа значи дека правилното слушање и толкување на невербалните сигнали на соговорникот е исто корисно како и правилното зборување и невербалното испраќање пораки.

Комуникацијата игра значајна улога и во создавањето и одржувањето на високо мотивирана работна сила, како клучна алатка за постигнување повисока ефективност во економските перформанси на компанијата. Многу истражувачи на современото деловно постоење ги нагласуваат придобивките од постојаното одржување високо ниво на мотивација на работното место. Секојдневното правилно комуницирање, но и комуницирањето во одредени ситуации, како што се наградувањето и казнувањето, игра огромна улога во мотивирањето на вработните. Покажувањето почит и отвореност во комуницирањето при пренесувањето и објаснувањето на организациските цели и работните задачи, кај вработените го зголемува чувството за припадност кон компанијата, ја зголемува нивната самодоверба и ја подобрува нивната продуктивност како индивидуи и како дел од тим, што секако влијае и врз зголемувањето на успехот на компанијата.

Како посебен предмет на истражување во третата глава од вториот дел се јавува и користењето на комуникациските вештини за реализирање на компаниските активности за маркетинг. Маркетинг-активностите директно влијаат врз постигнувањето повисок деловен успех за компанијата, не само преку зголемување на бројот на клиентите и потрошувачите, туку и преку подобрување на целокупниот углед и впечаток што компанијата го предизвикува во јавноста.

Современиот маркетинг бара современа деловна комуникација. Императив во современиот начин на рекламирање е комуницирањето на компанијата со

потрошувачите и целокупната јавност преку сите свои активности и одлики – почнувајќи од однесувањето на вработените и менаџерите во компанијата, односите во компанијата, дизајнот на производот, преку рекламните материјали и соопштенијата за јавност, до општествената одговорност и етичкото однесување на компанијата. Компанијата испраќа пораки кон своите потрошувачи и целокупната јавност со сите свои активности, па дури и со бојата и дизајнот на лого-типот, што посебно се елаборира во делот за дизајнирање на визуелна комуникација, каде што особено се нагласува потребата од внимателно избирање на бојата на брендот на компанијата во согласност со активностите на компанијата, но и со клиентите што ги има или посакува да ги придобие. Иако современата умешност за креирање моќни брендови сè повеќе се стреми кон мултисензорното и повеќедимензионалното брендирање, визуелната комуникација го има приматот кога се работи за дизајнирањето на лого-типот на компанијата, како еден од најважните елементи на брендот.

Сепак, современото рекламирање се поистоветува со герила-маркетингот и мултисензорното комуницирање, на кој начин се бара овозможување праќање повеќеслојна порака, чие примање настанува преку ангажирање на сите сетила на примачите. Модерниот герила-маркетинг и сè почестото мултисензорно рекламирање подразбираат и бараат многу повеќе од еднонасочното медиумско рекламирање. Во ерата на глобалната мрежа, маркетингот на компанијата може да се реализира преку мноштво лесно достапни начини, што бараат помали вложувања, а носат поголеми придобивки. Главната одговорност на современите комуникатори и маркетинг-менаџери е својата компанија да ја направат подостапна за своите клиенти и да ја издвојат од мноштвото други компании. За компанијата да профитира од маркетинг-активностите и да го зголеми своето економско постигнување, потребна е директна, но едноставна комуникација со купувачите, но исто така и овозможување повратен одговор. Овозможувањето двонасочна комуникација со своите клиенти и нивно вклучување во самата рекламна кампања е задача на современите компании за постигнување повисока ефективност во остварувањето на своите маркетинг-цели. Освен тоа, за

потребите на маркетинг-комуницирањето, потребно е посветување внимание на етичката коректност во комуникациските процеси на компанијата. Глобализацијата и разновидноста во современото општество ја наметнуваат потребата од приспособување на рекламните пораки кон различни групи потрошувачи, како и почитување и славење на разликите помеѓу луѓето, преку употреба на правилен и етички коректен вербален и невербален јазик во рекламните кампањи.

Современите глобални деловни трендови се предмет на истражување и во третиот дел од трудов. Нивното влијание наметнува потреба од секојдневно менување и усовршување и на организациското комуницирање. За современата компанија, главен императив претставува потребата да покаже чувство за етичност, исправност и продуктивност во комуницирањето со своите вработени, но и со целокупната јавност. Различните аспекти на деловната комуникација во новата ера на деловно функционирање се разгледани во три глави во третиот дел, од кои првата глава се однесува на интеркултурната комуникација, односно комуникацијата на меѓународниот бизнис, етичките норми и културната детерминанта на комуницирањето во свет на разновидност; втората глава се однесува на продуктивната и ефективна употреба на информациско-комуникациската технологија во организациите; и третата глава го разгледува меѓусебното заемно влијание на деловната комуникација и организациските промени.

Првата глава од третиот дел се фокусира на комуникацијата во свет на разновидност. Во XXI век, со сè поголемата конкуренција, сè попродорната глобализација во секој сегмент од деловното опстојување на компанијата, разновидноста на работната сила се наметнува не само како посакувана состојба во организацијата, туку и како императив под влијание на промените во демографскиот состав на населението и промените во законодавните норми според кои, почитувањето на правата на сите и еднаквиот третман на разни групи е фундаментална етичка обврска на секоја компанија. Разликите никогаш порано не биле повеќе ценети и повеќе посакувани отколку што се денес. Во последните децении, компаниите сè повеќе го согледуваат широкиот спектар на начини преку

кои може да профитираат од разликите на своите вработени. Сепак, разликите во комуникациските стилови и преференци може да предизвикаат и низа потешкотии во комуницирањето. Варијабли што имаат свое влијание врз комуникациските процеси во организацијата се возраста, полот, религиската и националната припадност, социолошко-економскиот статус, способностите на вработените и сите други одлики што ги поседуваат организациските членови. За да не се дозволи разликите да станат предизвик во комуницирањето, носител на ефективното управување со разновидната работна сила треба да бидат комуникациските вештини на менаџерите, но и нивната способност за унапредување на целосната комуникација во компанијата. Со цел преку комуникацијата да се влијае врз создавањето на ефективна разновидна работна сила и профитирањето од истата, треба да се исклучи дискриминацијата на секое поле и комуникацијата да рефлектира почит кон разликите на вработените. Културата влијае и врз практикувањето и толкувањето на невербалните сигнали и затоа најважно за комуникацијата во компанија со различни вработени е да не се дозволи генерализација на вработените; да се направи сè за уништување на стереотипите, предрасудите и етноцентризмот; да се пристапува кон секој комуникациски процес како единствен и посебен; и да се цени секој соговорник како индивидуа со свои размислувања, вредности и ставови.

Втората глава од третиот дел се фокусира на придобивките од правилното користење на технологијата во комуникациските процеси во организацијата. Електронските алатки за комуницирање нудат низа поволности за компанијата во поглед на зголемување на брзината на одвивање на комуникацискиот процес, зголемување на соработката помеѓу вработените во самата компанија, особено помеѓу вработените во различни сектори на компанијата, подобрување на квалитетот на односите што компанијата ги има со своите клиенти и соработници, намалување на трошоците и потребното време за организирање на компаниските состаноци и конференции. Според тоа, технолошки помогнатата комуникација може да претставува значаен ресурс за одржување на организациската конкурентност, а со тоа и за зголемување на економските постигнувања на

компанијата. Но, честопати, поради недоволната обука, нејасно дефинираните организациски правила, како и прекумерното користење на електронското комуницирање, истото може да доведе до отежнување на организациската комуникација и соработка. За продуктивна и ефективна комуникација во организацијата е потребно да се обезбеди рамнотежа помеѓу директната комуникација и технолошки помогнатата комуникација, како и јасни насоки за вработените за правилно комуницирање по електронски пат, но и предупредувања за ризиците од злоупотреба на технолошките алатки за комуницирање.

Третата глава од третиот дел го истражува заемното влијание помеѓу комуникацијата и организациската култура и структура, како и улогата на комуникацијата во соочувањето со промените, што се наметнуваат како сè позначајно обележје на работењето на современите компании.

При соочувањето со промените, без разлика дали тие се позитивни или не, дали се очекувани или не, дали се наметнати или предизвикани, добрата организациска комуникација е од огромно значење за компанијата, особено за искористување на позитивните промени за зголемување на ефективноста во перформансите на компанијата, но и за избегнување на последиците од негативните промени. Една од најважните задачи на менаџментот е навремено да ги предвиди промените, но и да има адекватен одговор на истите. На тој начин, компанијата би можела да има некоја придобивка од тие промени. Деловната комуникација од една страна мора да ги следи неминовните промени, а од друга страна мора да придонесе за полесно и попродуктивно искористување на истите во остварувањето на организациските цели.

Деловната комуникација заемно влијае и со организациската култура, што е резултат на сите искуства, односи и интеракции на вработените во организацијата и како таква го моделира начинот на кој членовите во организацијата ги перципираат и интерпретираат ситуациите, настаните и информациите, но и начинот на кој реагираат на истите. Постои меѓусебна поврзаност помеѓу организациската култура и организациската комуникација, бидејќи, интеракциите и

комуникацијата ја играат клучната улога во воспоставувањето и одржувањето на организациската култура, а истовремено, организациската култура го одредува квалитетот на организациските комуникациски процеси со клиентите и соработниците. Од една страна, позитивната култура и атмосфера во организацијата позитивно влијае на ефективната комуникација. Од друга страна, при негативна организациска култура, или кога е потребна промена на организациската култура за постигнување на посакуваните организациски цели, комуникацијата ја игра клучната улога за постигнување на посакуваната цел или за излез од негативната ситуација. Поради тоа, почетна точка во промената или дизајнирањето на организациската култура е градењето на ефективно комуницирање.

Меѓусебна зависност постои и помеѓу комуникацијата и структурата во организацијата. Нејасно дефинираната структура може да го попречи правилното комуницирање, а преголемата строгост во подреденоста на структурните нивоа во организацијата може да го наруши двонасочниот тек на комуницирањето и квалитативно и квантитативно да ги намали пренесените информации.

Последниот, четврт дел, се однесува на емпириското истражување и се состои од две глави, од кои едната го покажува текот и резултатите од емпириското истражување, а во другата се креира модел на ефективна употреба на вештините за деловно комуницирање.

Првата глава од четвртиот дел се фокусира на текот, целите, хипотетичката рамка и резултатите од емпириското истражување и дава детален приказ, анализа и коментар на одговорите и резултатите од секое прашање поединечно. Истражувањето има за цел да ја покаже реалната ситуација со интерната комуникација во организации од јавниот и приватниот сектор. За таа цел, беа анкетирани 331 испитаник, од кои 30 менаџери и 301 вработен.

Во рамките на втората глава од четвртиот дел, преку споредбена анализа на резултатите од теоретското и практичното истражување се доаѓа до крајниот заклучок, а тоа е дека реалната ситуација во голема мера отстапува од посакуваната ситуација. Истражувањето покажа дека организациската

комуникација не е доволно јасна и навремена. Исто така, потребата од обезбедување двонасочно комуницирање не е целосно исполнета и недоволно се користат комуникациските вештини во клучните ситуации во организацијата, како што се мотивирањето на вработените и разрешувањето на конфликтите. Реалната ситуација најмногу се доближува до посакуваната ситуација во поглед на етичноста во комуникацијата и продуктивното и правилно користење на технолошките алатки за комуницирање.

Во продолжение на втората глава од четвртиот дел, од сите комуникациски аспекти, што се теоретски или практично анализирани, се извлекуваат кратки заклучоци во вид на насоки за полесно надминување на разликите помеѓу реалната и посакуваната ситуација, односно за унапредување на организациската комуникација за поефикасно искористување на позитивните ефекти врз работењето и постигнувањата на организацијата.

Комуникацијата е важен дел од опстојувањето на секоја компанија. Правилната комуникација нуди мношто разновидни начини за подобрување на економските постигнувања на компанијата. Денес, свеста за позитивните директни и индиректни влијанија врз компаниските економски постигнувања е сè поголема. Современите компании постојано се обидуваат да постигнат максимални резултати во своите економски перформанси преку сите алатки што им стојат на располагање. Доброто комуницирање во компанијата, како сигурен пат за зголемена соработка помеѓу вработените, како и подобрени односи на компанијата со своите клиенти, не се јавува спонтано, туку е резултат на постојани анализи и дејствувања. Успешните манаџери постојано ги анализираат комуникациските процеси во кои учествуваат, како и своето однесување и однесувањето на соговорниците и постојано бараат начини за унапредување на своите вештини за деловна комуникација и начини за зголемување на ефективноста од нивното користење. Во успешните компании, негувањето на правилна и ефективна комуникација е почетна и завршна фаза од секој организациски процес.

ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНАТА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

Алексоски, С., и Цветановиќ, В., (2002), *Култура на општење во педагошката и деловната комуникација*, Педагошки факултет „Гоце Делчев“ – Штип, Штип

Barker, A., (2011, Revised Second Edition), *Improve your Communication Skills*, Kogan Page Limited, London

Bovée, C. L., and Thill, J. V., (2008, Ninth Edition), *Business Communication Today*, Pearson Education Ltd, London

Бојациоски, Д., (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје

Bratton, J., and Gold, J., (2000, Second Edition), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Press LTD, London

Браун, Д., (2012), *Тајни на преговарањето*, Друштво за издавачка дејност ПАБЛИШЕР, Скопје

British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton, (2013), *Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace*, British Council, London, (преземено на 2 април 2013 г. од <http://blog.britishcouncil.org>)

Brydon, S. R., and Scott, M., (2008), *Between One and Many, The Art And Science of Public Speaking*, McGraw-Hill, New York

Burgaz, B., (1997), *Managerial Roles Approach and the Prominent Study of Henry Mintzberg and some Empirical Studies upon the Principals Work*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 13: 9-20 [1997], Ankara, (преземено на 9 јули 2013 г. од <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr>)

Cameron, T., (2008), *7 Innocent Gestures That Can Get You Killed Overseas*, (преземено во април, 2010 г. од <http://www.cracked.com>)

Canary, H. E., and McPhee, R. D., (2011), *Communication and Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice*, Routledge, New York

Civiello, M., with Matthews, A., (2008), *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Cleveland, D., (2010), *Seven Wonders of Communication*, Twenty – First Century Books, Lerner Publishing Group, Minneapolis

Clutterbuck, D., and Hirst, S., (2002), *Talking Business: Making Communication Work*, Butterworth – Heinemann, Oxford

Cowhey, P. F., and Aronson, J. D., (2009), *Transforming Global Information and Communication: The Political Economy of Innovation*, The MIT Press, London

Д-р Фотов, Р., (2006), *Менаџмент на мал бизнис*, Европски универзитет – Република Македонија – Скопје, Факултет за економски науки, Скопје

Д-р Фотов, Р., (2009), *Финансиски менаџмент во здравствени институции* (авторизирани белешки), Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, Штип

Д-р Фотов, Р., (2010), *Финансиски менаџмент*, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, Штип

Davis, A., and Shannon, J., (2010), *The Definite Guide to HR Communication*, Pearson Education Ltd, New Jersey

Davis, K. W., (2010, Second Edition), *Business Writing and Communication*, McGraw-Hill, New York

Doobar, J. A., (2002), *Business English – 10 Best Communication Secrets* Die Deutsche Bibliothek, München

Dressler, L., (2010), *Standing in the Fire: Leading high – heat meetings with clarity, calm, and courage*, Berrett – Koehler Publishers, Inc., San Francisco

Дракулевски, Љ., (2006), *Организациско однесување*, Последипломски студии МБА Менаџмент, Економски факултет, Скопје

Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, (2006), *Организациско однесување*, Скопје

Ferguson Career Skills Library, (2009, Third Edition), *Communication Skills*, Infobase Publishing, New York

Ford, J., and Ford, L., (2009), *The Four Conversations*, Berrett – Koehler Publishers, Inc., San Francisco

Galanes, G. J., and Adams, K., (2007, Twelfth Edition), *Effective Group Discussion*, McGraw-Hill, New York

Gandz, J. (2001, Ontario), *A Business Case for Diversity*,
(преземено во април, 2010 г. од <http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca>)

Greenberg, J., *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges and Solutions*,
(преземено во април, 2010 г. од <http://www.multiculturaladvantage.com>)

Harris, O. J., and Hartman, S. J., (2002), *Organizational Behavior*, The Haworth Press, Inc., New York

Hartley, P., and Bruckmann, C. G., (2007), *Business Communication*, Routledge, London

Jack, R.E., Caldara, R., and Schyns, P.G., PhDs, (2011), *Internal Representations Reveal Cultural Diversity in Expectations of Facial Expressions of Emotion*, Journal of Experimental Psychology: General; Vol. 141, No.1, (University of Glasgow, Glasgow),
(преземено на 2 април 2013 г. од <http://www.eurekalert.org>)

Jones, G. R., и George, J. M., (2008), *Современ менаџмент*, (2008, Скопје) - *Contemporary Management*, McGraw-Hill / Irwin, New York

Jones, G. R., and George, J. M., (2008, Fifth Edition), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson Education Ltd, New Jersey

Keyton, J., (2005), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, Sage Publications, Inc., London

Language and culture: Hidden aspects of communication, (преземено во мај, 2010 г. од <http://anthro.palomar.edu>)

Левинсон, Џ. К., (2008), *Герила маркетинг*, Издавачки центар ТРИ, Скопје

Линдстром, М., (2009), *Сетилно брендирање*, Издавачки центар ТРИ, Скопје

Lewicki, R. J., and Hiam, A., (2006), *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, Jossey – Bass, San Francisco

Locker, K. O., and Kienzler, D. S., (2008, Eight Edition), *Business and Administrative Communication*, McGraw-Hill / Irvin, New York

Marin College, *High-context and Low-context Culture Styles* Marin College, California, (преземено на 7 април 2013 г. од <http://www.marin.edu>)

Martin, J. S., and Chaney, L. H., (2006), *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, Praeger Publishers, London

McLean, S., *Business Communication for Success*, (преземено во мај, 2010 г. од <http://www.flatworldknowledge.com>)

Мицески, Т., (2009), *Лидерство – Интерен материјал*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Мицески, Т., (2009), *Менаџмент – Авторизиран материјал*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Мицески, Т., (2009), *Менаџмент на човечки ресурси – Авторизиран материјал*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Mills, H., (2007), *Power Points!*, American Management Association, New York

Најдовска, Б., (3 март 2010), *Македонка во „Гугл“*, ТЕА, Скопје

Nelson, D. L., and Cooper, C. L., (edited by), (2007), *Positive Organizational Behavior*, SAGE Publications, London

Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., (2008), *iSpeak, Public Speaking for Contemporary Life*, McGraw-Hill, New York

Noll, C. L., *Organizational Behavior and Development*, (преземено во мај, 2010 г. од <http://www.answers.com>)

Peterson, E., (2009), *Color Psychology in Logo Design*, (преземено на 15 јуни 2013 г. од http://www.logocritiques.com/resources/color_psychology_in_logo_design/)

Seeger, M.W., (2006), *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*, (Journal of Applied Communication Research, Vol. 34, No. 3, August, 2006, pp.232-244, Routledge), (преземено на 8 јули 2013 г. од <http://people.oregonstate.edu/>)

Siddons, S., (2008), *The Complete Presentation Skills Handbook: How to Understand and Reach Your Audience for Maximum Impact and Success*, Kogan Page Limited, London

Скот, Д.М., (2012), *Новите правила на маркетингот и односите со јавност*, Друштво за издавачка дејност ПАБЛИШЕР, Скопје

Streibel, B. J., (2003), *The Manager's Guide to Effective Meetings*, McGraw-Hill, New York

Thomas, W. M., (2008), *The Sales Manager's Success Manual*, American Management Association, New York

Thompson, C. B., (2002), *Interviewing Techniques for Managers*, McGraw-Hill, New York

Tietze, S., Cohen, L., and Musson, G., (2003), *Understanding Organizations through Language*, SAGE Publications, London

Vicker, L., and Hein, R., (1999), *The Fast Forward MBA in Business Communication*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Vintean, A., (2007), *Non Verbal Communication in Business Life*, Munich Business School, Munich,
(преземено во мај, 2010 г. од <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/6732/1/>)

Wilkie, H., (2001), *Writing, Speaking, Listening: The Essentials of Business Communication*, How To Books Ltd, Oxford

Wolvin, A., and Coakley, C. G., (1996, Fifth Edition), *Listening*, McGraw-Hill, New York

Веб-извори:

<http://sakamknigi.mk/> (пристапено во јули, 2013 г.)

<http://www.amazon.com/> (пристапено во јули, 2013 г.)

<http://www.famouslogos.net> (пристапено на 16 јуни 2013 г.)

http://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker (пристапено во април, 2013 г.)

<http://www.laguna.rs/> (пристапено во јули, 2013 г.)

<http://www.peugeot.com.mk/> (пристапено во април, 2014 г.)

<http://www.somboled.rs/sr> (пристапено во јули, 2013 г.)

<http://www.toyota.com.mk/> (пристапено во април, 2014 г.)

Милена Цветкова

**ПРЕФЕРИРАЊЕ ДОБРИ ВЕШТИНИ ЗА ДЕЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ ЗА
ПОВИСОКА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЕКОНОМСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА
ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип