



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА МЕНАџМЕНТ

Наташа Ицева

**„ОСОЗНАВАЊЕ И ЗАНЕМАРУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИКАЦИЈА
ЗАРАДИ РАЗВИВАЊЕ ДОБРА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА”**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, Мај, 2019



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

Економски факултет – Штип

Студиска програма: МБА 4+1

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**„ОСОЗНАВАЊЕ И ЗАНЕМАРУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИКАЦИЈА
ЗАРАДИ РАЗВИВАЊЕ ДОБРА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА”**

Ментор

Проф. д-р. Трајко Мицески

Наташа Ицева, индекс бр. 208607

Штип, мај, 2019



“GOCE DELCEV” UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA Management 4+1
Stip

- Master thesis-

***“Recognizing and neglecting the communication
impediments for the purpose of developing good business
communication“***

NATASHA ICEVA

Shtip, may 2019

Комисија за оценка и одбрана

Член Доц. д-р Емилија Митева Кацарски

Член Доц.д-р Елена Веселинова

Член/ментор Проф. д-р Трајко Мицески
Декан на Економскиот факултет,
редовен професор при Универзитет
„Гоце Делчев“ – Штип

**Со посвета на мојот син,
мој живот,
моја иднина.**

„Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање добра деловна комуникација“

Краток извадок

Комуникацијата претставува процес во кој се пренесуваат информации. Може да се каже дека без комуникација е невозможно да постои менаџментот, затоа што комуникацијата претставува витален дел на сите менаџерски функции: планирање, организирање, управување со човечките ресурси, водење и контролирање. Комуникацијата се рефлектира на деловното работење, како во квантитет така и во квалитет.

Современиот менаџер, преку деловната комуникација ја насочува, ја координира, ја развива соработката во тимското работење и гради партнерство со вработените за исполнување задачи со кои ќе се оствари поставената цел. Комуникацијата се одвива преку пренос на информации од испраќачот кон примачот и таа е неопходна за интерно функционирање затоа што ги интегрира управувачките функции.

Различни пречки и прекини во комуникацијата доведуваат до намалување на комуникацијата и во најголем број случаи не се постигнува совршена комуникација. Единствено преку систематско управување со човечките ресурси може да се контролира комуникацискиот процес и истиот тој да се обликува. Добрите техники на организациското однесување ќе придонесат да се постигне успех во работењето и управувањето. Препознавањето на комуникациските препреки се услов за ефективно работење на организацијата.

Успешното извршување на функциите на менаџментот се резултат на успешната комуникација.

Клучни зборови: менаџмент, комуникација, комуникациски пречки, човечки ресурси.

"Recognizing and neglecting communication impediments for the purpose of developing good business communication"

Abstract

Communication is the process of sharing information is transmitted, so that, without communication, it is impossible to have management. Communication is a vital part of all managerial functions: planning, organizing, managing human resources, managing and controlling. Communication reflects the quantity and quality of the entire business process.

Modern manager uses communication as his most important activity. He directs, coordinates, develops cooperation, teamwork and partnership with employees to achieve the objectives of a particular task.

Communication is done by transmitting information from the sender to the receiver and it is necessary for internal operation because it integrates the management functions.

Various obstacles and interruptions can cause a reduction in communication. The perfect communication is mostly unattainable.

Systematic human resources planning can significantly control and shape communications process. Good organizational behavior techniques will bring the manager success in business and management. Recognition of communication barriers is a requirement for the effective operation of the organization.

Successful performance of management functions is the result of successful communication.

Keywords: management, communication, communication barriers, human resources.

**„Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради
развивање добра деловна комуникација”**

содржина	страна
Содржина	1
Вовед	3
Прв дел 1 - ОСВРТ КОН ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА	7
1.1 - Поим и значење на деловната комуникација	7
1.2 - Улога и основна цел на правилната деловна комуникацијата	8
1.3 - Деловни комуникациски функции	9
1.4 - Процес на деловната комуникација	12
1.5 - Елементи на деловната комуникацијата	14
Втор дел 2 - ВИДОВИ КОМУНИКАЦИЈА ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ	17
2.1 - Видови деловна комуникација	17
2.1.1 - Интраперсонална и интерперсонална комуникација	19
2.1.2 - Вербална и невербална комуникација	20
2.1.3 - Масовна, јавна и групна комуникација	23
2.1.4 - Пишана, формална и неформална комуникација	26
2.1.5 - Еднонасочна и двонасочна комуникација	28
2.1.6 - Посредна и непосредна комуникација	29
2.1.7 - Интерна и екстерна комуникација	31
Трет дел 3 – ПРЕЧКИ ВО КОМУНИКАЦИЈАТА	33
3.1 - Видови комуникациски пречки	33
3.1.1 - Организациски пречки	35
3.1.2- Социокултурни пречки	37
3.1.3 - Психолошки пречки	39
3.2 - Препознавање и отстранување на почестите пречки во комуникацијата	40
3.2.1 - Согледување на ирационалната упорност	42
3.2.2 - Препознавање на искривените перцепции	44
3.2.3 - Избегнување неконтролирани емоции	46

3.2.4 - Препознавање и отстранување на манипулациите	47
3.2.5 - Избегнување на злоупотребата на моќта .	49
3.3 - Избор на начини за надминување на комуникациските пречки	50
Четврти дел 4 – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	52
4.1 - Методологија, оправданост, предмет и цели на истражувањето	52
4.1.1 - Оправданост на истражувањето	52
4.1.2 - Предмет на истражувањето	52
4.1.3 - Цели на истражувањето	53
4.2 - Хипотетичка рамка	54
4.2.1 - Општ осврт кон емпириското истражување	55
4.3 - Користени методи во емпириското истражување	58
4.4 - Резултати од направеното истражување	59
4.5 - Синтеза, верификација и имплементација на истражувањата	79
Петти дел 5 – ПРЕФЕРИРАЊЕ АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО ОСОЗНАВАЊЕ И ЗАНЕМАРУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИКАЦИЈАТА ЗАРАДИ РАЗВИВАЊЕ ДОБРА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА	87
5.1 - Оспособување за добро познавање, односно правилно проценување на пречките во комуникацијата.	87
5.2 - Занемарување на пречките и развивање услови за успешна комуникација	89
5.3 - Користење на основните принципи за успешна комуникација	91
5.4 - Градење компетативни стратегии и тактики за правилно отстранување на пречките во комуникацијата.	95
Заклучок	101
ЛИТЕРАТУРА	111
Прилог	114

Вовед

Менаџментот претставува еден од клучните фактори од кои зависи развојот и успехот на секоја организација. Ова од своја страна претпоставува имплементација на високи вредности од страна на менаџерите или лидерите, кои имаат карактеристики прифатливи за другите вработени. Една од тие карактеристики претставува добрата деловна комуникација која менаџерот ја користи како средство за информирање, убедување на другите, но и како средство за мотивација и водење на другите кон исполнување на целта на организацијата.

Деловната комуникација, навидум, претставува секојдневен и едноставен процес кој во континуитет се одвива како организацијата така и надвор од неа, но за да се остварат деловни придобивки и развој на организацијата, ефективните менаџери знаат дека е потребно користење позитивни вештини за деловна комуникација за намалување на комуникациските пречки, а со самото тоа остварување позитивни придобивки за организацијата.

Со право може да се каже дека добрата деловна комуникација претставува ефикасна алатка која менаџментот треба да ја применува во насока на остварување на зацртаните цели на организацијата. Комуникацијата го овозможува преносот на информации меѓу вработените и ги решава и ги елиминира недоразбирањата меѓу нив. На тој начин со помош на комуникацијата се формира организациската култура потребна за конкурентска предност на организацијата, но со давање акцент на тоа дека не треба да се занемарат комуникациските пречки, туку напротив тие треба да се сведат на минимално ниво или да се отстранат. Познавањето на значењето и основата на комуникацијата, на комуникациските пречки и разбирањето на системот како на внатрешната така и на надворешната комуникација, како средство за унапредување на ефикасното постигнување на целите, е од големо значење за меѓучовечките односи и организациското однесување, па оттука е значајно и за исполнување на организациските планови и идни цели.

Занемарувањето на добрата деловна комуникација и комуникациските пречки ќе бидат основа за намалување на ефектите од работењето во организацијата, или воопшто нема да се исполнат зацртаните плански цели во организацијата што нејзе ќе ѝ овозможи не само опстанок туку и развој. Значи, неопходноста од надминување, од отстранување на комуникациските пречки произлегува од фактот што тие дејствуваат негативно врз ефикасноста од работењето на организацијата. Само со правилна комуникација, со пренесување на информациите на разбирлив начин кој насочува кон правилно извршување на активностите се постигнуват целите на организацијата. За да се постигне ова потребно е оспособување, како на менаџерите така и на вработените во организацијата, за добро познавање на комуникациските пречки коешто претставува еден од пресудните фактори за успешно работење на организацијата.

Менаџментот е таков фактор од кој зависи како ќе се организира работата во организацијата, како ќе се поделат активностите со истовремено контролирање на оствареното. Успешното менаџирање во основа треба да има реален план, што значи дека менаџментот е процес на планирање на она што треба да се постигне во организацијата, каква треба да е организациската поставеност на организацијата за да се постигне целта, и на крајот менаџментот е процес во кој се контролира дали успешно се постигнува предвидената, планираната цел на организацијата.

За да се изготви ефикасен план, да се реализираат утврдените активности и да се контролира извршувањето неопходно е да се располага со соодветни информации кои се добиваат, но и кои се пренесуваат преку комуникација и тоа како во самата организација така и надвор од неа.

Реализацијата на деловната комуникација се одвива преку имплементација на Функции на комуникацијата кои во основа се поделени на следните основни функции: контролирање, мотивирање, емоционално изразување и информирање.

Ниту една од наведените функции на комуникацијата не е повеќе или помалку важна. За успешно деловно работење на организацијата е потребно да се одржува контрола над вработените, да се стимулира нивната работа, да се

овозвозможи израз на чувства и учество во донесување одлуки во организацијата со што вработениот ќе ја осознае улогата и важноста која ја има во организацијата.

Преку деловната комуникација се овозможува пренос на информации меѓу вработените, без разлика на работното место и нивото на позицијата која се зазема во организацијата. Ова го објаснува значењето на комуникацијата како вештина која треба да биде имплементирана од страна на менаџерите на сите нивоа во организацијата, а со цел ефикасно исполнување на организациските планови.

Појавата на комуникациските пречки, кои повеќе или помалку се присутни како во секојдневието така скоро и во сите организации, се фактор кој им налага на менаџерите да бидат подготвени да управуваат непрекинато со пречките во комуникацијата, затоа што само така може да обезбедат егзистенција на организацијата, но и нејзин натамошен развој. Оваа задача на менаџерите е доста тешка затоа што добро е познат фактот дека луѓето, во општа смисла, се резервирани кон голем број информации, а особено кон оние информации кај кои целта е непозната или неразбирлива.

Целта на секој менаџер е да се имплементира добра деловна комуникација во организацијата која, пак, од своја страна подразбира примена на вистински трајни вредности како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените во организацијата. Другите негативни, искривени вредности претставуваат пречка во комуникацијата кои го попречуваат развојот на организацијата и остварување на нејзините цели.

Во досегашниот период не е посветувано доволно внимание на аспектите кои ја третираат проблематиката на комуникацијата и нивната имплементација во организациите. Меѓутоа, новите услови на стопанисување, како кај нас така и во светот, налагаат потреба од продлабочување, истражување, анализирање и синтетизирање на добиените сознанија за имплементација на позитивните комуникации во организациите и ефикасниот начин на отстранување на комуникациските пречки, со цел да се даде придонес за збогатување на знаењето од областа на деловната комуникација и комуникациските пречки и нивното имплементирање во организациите.

Истражувањето на имплементацијата на добрата деловна комуникација и ефикасното намалување или отстранување на комуникациските пречки се потпира на три релевантни области:

- Научно-теоретски елаборирања,
- Научно-емпириски сознанија и
- Практично-апликативни придобивки.

Крајната цел е осознавање на имплементацијата на ефикасна деловна комуникација во организацијата, намалување на комуникациските пречки, примена на соодветна комуникација адекватна на состојбата и видот на информацијата и остварување на визијата и целта со помош на добрата, ефективна и ефикасна деловна комуникација.

Прв дел

1. ОСВРТ КОН ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА

1.1-Поим и значење на деловната комуникација

Менаџерот во секоја организација, без разлика за каков вид организација станува збор, се стреми кон постигнување успех, преку развој и просперитет на организацијата. Патот до успех бара имплементирање на одредени вештини од страна на менаџерите од сите нивоа, но и од страна на сите вработени, меѓу кои едно од најважните места ја зазема вештината на добра комуникација. Комуникацијата е поделба на информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи за остварување заемно разбирање¹.

Комуникација е процес на размена на информации низ заеднички систем на симболи. „Комуникација“ е академска дисциплина што ја изучува комуникацијата меѓу различните субјекти.²

Според друга дефиниција „Комуникацијата претставува размена на информации помеѓу најмалку два система од кои еден е извор на информации, а другиот примач,,³

Суштината на изнесените дефиниции се огледува во следното:

- Прво, комуникацијата е човечки напор и ги вклучува поединците и групите;
- Второ, комуникацијата не се остварува, сè додека не се постигне заемно разбирање.

Комуникацијата претставува доста сложен процес, таа е високоинтензивна, честа и разновидна. Комуникацијата е неразделен дел од човековата активност која се среќава во целокупното човеково однесување. Во основа, комуникацијата претставува процес на пренос на знаење, емоции, искуства, ставови, информации, разбирање, мисли и сл. помеѓу луѓето, а со цел постигнување заемно разбирање без кое не би била возможна ефикасност

¹G. R. Jones, J.M. George, „ Современ менаџмент ”, McGraw-Hill Irwin, 2008 str 106

² [Http://wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija-](http://wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija-) pregledano 31.08.2018

³ Bankovic Mirosljub „Poslovne komunikacije“VTS-strukovnih studija Kragujevac 2013 STR.17

во делувањето на организацијата. Ова всушност значи дека комуникацијата, но само добрата комуникација, е еден од клучните фактори од кои зависи успехот на организацијата.

Позитивната комуникација овозможува насочување на целите и на плановите на вистински начин кој од своја страна придонесува за реализирање на зацртаната визија за организацијата, а тоа е опстанок и просперитет на организацијата. Имено, за да биде успешна една компанија, а уште повеќе успешен водач во неа, треба да се има способност за ефикасна и ефективна комуникација која ќе води кон остварување на целите на организацијата, кон зголемување на ефикасноста, квалитетот и одговорноста кон другите стеикхолдери.

1.2- Улога и основна цел на правилната деловна комуникацијата

Поимот деловна комуникација се користи за сите пораки кои ги испраќаме, но и кои ги примаме во организацијата за потреби во процесот на работење и извршување на активностите во организацијата.

Наспроти комуникацијата надвор од работното место која е слободна и неформална, деловната комуникација има формален карактер каде владеат одредени правила⁴.

Успехот на секоја организација зависи, во голема мера, од тоа колку комуникацијата е ефикасна и ефективна, и тоа не само во рамките на организацијата туку и комуникација која се одвива помеѓу деловните субјекти, партнери на организацијата, помеѓу индивидуи надвор од организацијата, како што се купувачи, продавачи, корисници на услуги и др.

Значи, целокупната комуникација влијае врз работењето на организацијата. Ефективната комуникација ги промовира деловните интереси на организацијата, во спротивно, комуникацијата ќе ја претстави организацијата во „лошо светло“ со што негативно ќе влијае врз деловните интереси на организацијата.

Главна цел на деловната комуникација претставува поттикнување акција во организацијата преку примање на пораката, на информацијата, од

⁴Bankovic Mirosljub „Poslovne komunikacije,,VTS-strukovnih studija Kragujevac 2013 str.6

страна на испраќачот на пораката со што треба да се сфати што мисли испраќачот на пораката. Значи, не само да се прими пораката, туку пред сè таа да се сфати. Комуникацијата помеѓу испраќачот и примачот на информацијата е воспоставена во моментот кога доаѓа до разбирање помеѓу испраќачот и примачот на пораката, а се продолжува кога примачот ја враќа информацијата (при што доаѓа доаѓа до воспоставување feedback).

Една од целите на комуникацијата претставува опстанокот на организацијата за што голема и најбитна улога има преносот и размената на идеи и информации за преземање активности во организацијата, а кои се пренесуваат преку комуникација. Од овие причини неопходно е да се посвети внимание на имплицирање ефективна и ефикасна комуникација во организацијата.

1.3- Деловни комуникациски функции

Комуникацијата како процес кој ги формира и ги карактеризира односите меѓу луѓето има бројни функции. Ке наведеме само неколку⁵:

- *Информативна* – која подразбира прибирање и ширење нови информации;
- *Емотивна* – функција која овозможува зголемување на блискоста меѓу учесниците на еден комуникациски процес;
- *Когнитивна* – подразбира стекнување нови информации, вештини и знаења преку комуникацискиот процес;
- *Персуазивна* – функција која има за цел да го убеди примателот на пораката да го смени своето размислување или да му наметне друго, различно од неговото. Постојат три аспекти на оваа функција:
- *Реклама* – кога примателите на пораката (рекламата) треба да се убедат да купат одреден производ;
- *Политичка пропаганда* – кога на примателот му се посочува одреден политички став како правилен и пожелен;

⁵<https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-poseteno> 27.08.2019

- *Едукативни кампањи* – кога целта е примателот да го смени своето сфаќање во однос, на пример, на некоја заразна болест (како сида на пример).

Функциите на комуникацијата можат да се поделат на шест основни функции:⁶

- 1) Когнитивна или реферална функција;
- 2) Емоционална;
- 3) Стилска или поетска;
- 4) Директна или манипулативна;
- 5) Објаснувачка и
- 6) Контактна функција.

Когнитивната, или како што уште е наречена реферална функција е таква функција која ги носи елементите на пораката, односно преку оваа функција се согледува содржината на комуникацијата преку која се испраќа одредена информација.

Секоја информација предизвикува одредена емоционалност, па поради ова комуникацијата има и емоционална функција преку која се создава емоционална обоеност на когнитивните информации.

Поетската, или стилската функција има за цел да ги збогати другите комуникациски функции со привлечни зборови кои ќе го привлечат вниманието на учесникот во комуникацијата кон кој е наменета пораката, односно информацијата.

Директната или манипулативната функција има наредбодавачки карактер преку кој директно се влијае на околината или на директниот учесник во комуникацијата.

Објаснувачката комуникациска функција има за цел со помош на додатни елементи и аргументи на комуницирање, појасно да ја дефинира комуникациската содржина со цел информацијата да биде недвосмислено разбрана.

⁶ Дејан Д. Ериќ „Вовед во менаџмент“, Економски факултет Белград 2000 стр.48

Контактната функција е условена од фактот што луѓето комуницираат и преку своите сетила, како на пример: вид и допир. Имено, на одреден начин упатен поглед претставува информација за тоа што се крие зад погледот, а без употреба на зборови.

Друга поделба на функциите на комуникацијата е поделбата на четири основни функции во рамки на организацијата⁷:

- 1) Контролирање;
- 2) Мотивирање;
- 3) Емоционално изразување и
- 4) Информирање.

Еве сликовит приказ на четирите основни функции во рамките на организацијата:



Слика 1 Функции на комуникацијата⁸

Figure 1 Communication functions

Ниту една од наведените четири функции на комуникацијата не е повеќе или помалку важна. За успешно деловно работење на организацијата потребно е да се одржува контрола над своите вработени, да се стимулира нивната работа, да се овозможи израз на чувства и учество во донесување одлуки во

⁷ Robbins, P. S. Judge, A. T. „Organizacijsko ponasanje“, Zagreb 2009 str.369

⁸ Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijskoponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369.

организацијата со што вработениот ќе ја осознае улогата и важноста која ја има во организацијата.

1.4-Процес на деловната комуникација

Како и секој процес така и процесот на комуникација има фази низ кои поминува, но пред сè за да се започне со процесот на комуникација најпрво се наложува потреба од комуникација. Во хиерархиски поставените организации, комуникацијата во базата е редовна и поефикасна во однос на комуникацијата кон врвот во организацијата (во овие организации постои ефективна комуникација затоа што вработените подобро ги разбираат своите работни задачи отколку во организации каде не се почитува хиерархискиот ред).

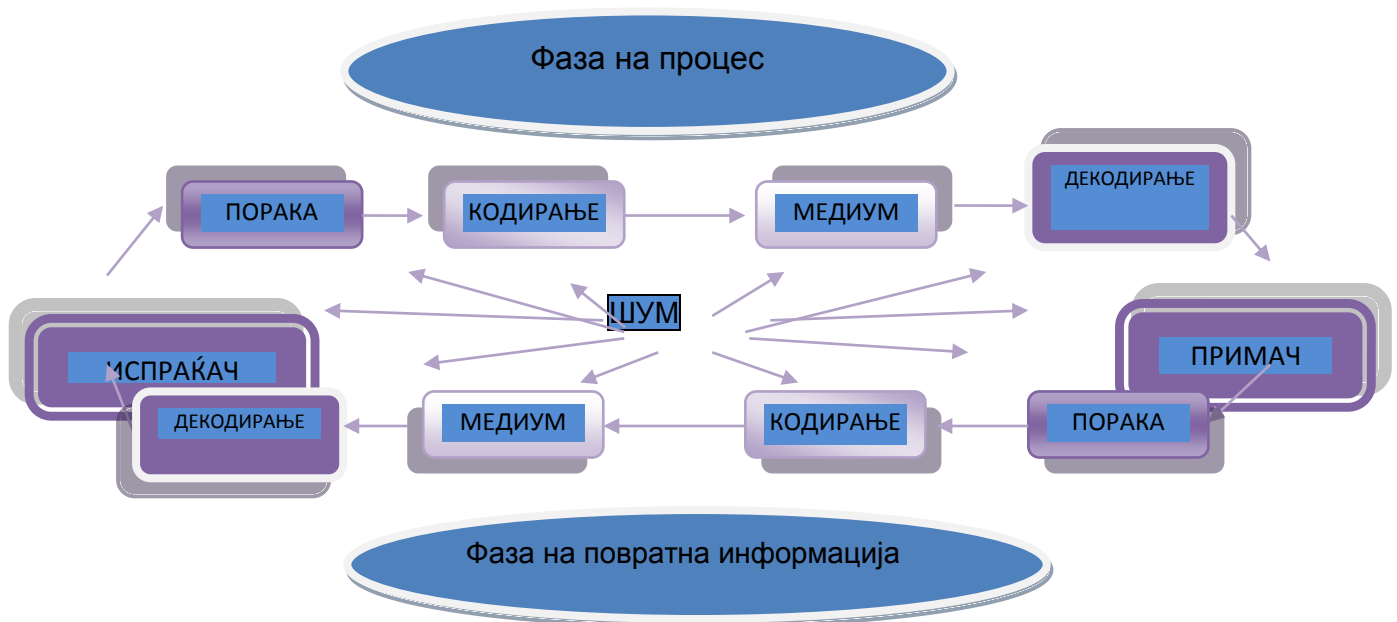
Во процесот на деловната комуникација во основа се имплементираат две основни фази:

- 1) Фаза на пренос и
- 2) Фаза на повратна информација.

Во фазата на пренос се разменуваат информации помеѓу две индивидуи или помеѓу повеќе индивидуи во една или повеќе групи. Во фазата на повратна информација се обезбедува заемно разбирање. Во двете фази, за да настане комуникацијата, можат да се случат бројни посебни фази.

Целиот деловно-комуникациски процес може да се замисли како круг, или циклус кој го попречуваат различни фактори од микро или макро карактер. За да може деловната комуникација да се реализира што е можно поуспешно, потребно е во секој момент да се почитуваат основните начела на комуникацијата.

Почнувајќи од фазата на пренос, испраќачот, личноста или групата која сака да ја сподели информацијата со друга личност или група одлучува за пораката, за тоа каква информација да пренесе. Потоа испраќачот ја претвора пораката во симболи или јазик, процес наречен кодирање. Пораките често се кодирани во зборови. Шум е општ поим кој се однесува на сè она што ја попречува која било фаза во процесот на комуницирање.



Слика 2 Процес на комуникација⁹
 Figure 2 Communication process

Кога е кодирана, пораката се пренесува преку медиум до примачот, личноста или групата за која е наменета пораката. Медиум е патека, како што е телефонски повик, писмо, допис или комуникација лице в лице на состаноците, преку кои кодираната порака е пренесена до примачот.

Во следаната фаза примачот ја интерпретира и се обидува да ѝ даде смисла на пораката, процес наречен декодирање. Ова е критички момент во комуникацијата.

Фазата на повратна информација е поттикната од примачот, кој станува испраќач. Примачот одлучува каква порака да испрати до оригиналниот испраќач, кој станува примач, ја кодира, и ја пренесува преку избран медиум. Пораката може да содржи потврда дека оригиналната пораката била примена и разбрана, или оригиналната порака да биде преформулирана, за да обезбеди дека била точно интерпретирана, или може да вклучи барање за повеќе информации. Оригиналниот испраќач ја декодира пораката и обезбедува дека е постигнато заемно разбирање. Доколку оригиналниот испраќач утврди дека

⁹ G. R. Jones, J.M. George, „ Современ менаџмент “, McGraw-Hill Irwin, 2008 стр 128-прилагодено од авторот на трудот

не е постигнато заемно разбирање, испраќачот и примачот кружат низ целиот процес онолку пати колку што е потребно да се постигне заемно разбирање. Повратната информација ги остранива недоразбирањата, обезбедува потврда дека пораките се точно интерпретирани и им овозможува на испраќачите и на примачите да постигнат заемно разбирање.

Ефективниот процес на комуникација во организацијата, но и надвор од неа, е голема и одговорна задача која се поставува пред менаџерите кои мора позитивно да го насочат процесот на комуникација доколку нивната цел е успешна организација¹⁰.

1.5- Елементи на деловната комуникацијата

Деловната комуникација е составена од неколку елементи¹¹:

Прво- извор на пораката;

Второ - примач на пораката;

Трето- содржина на пораката;

Четврто- средства за пренесување на пораката и

Петто- ефект, воспоставување повратна реакција.

Што се однесува до првите два елемента, испраќачот и примачот, тие најчесто припаѓаат на иста социјална средина. Пораката, пак, претставува свесно и намерно селектирање симболи со кои се пренесува одредено значење до примачот. Каналот или средството за пренесување на пораката има неколку карактеристики: сигурност на каналот, достапност и др

За подобро разбирање на елементите на комуникацијата, треба да ги осознаеме основните комуникациски поими, меѓу кои спаѓаат :

1) *Информација;*

2) *Комуникациски стимуланс и комуникациска реакција;*

3) *Порака;*

4) *Интеракција и трансакција;*

5) *Комуникациски склоп;*

6) *Трансакциони игри;*

7) *Комуникациски системи;*

¹⁰Jakovčević, T. (2000): Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju, Split, Knjigotisak d.o.o. стр.35

¹¹<https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-poseteno-29.08.2019>

8) Комуникациски мегасистем.

Под *информација* се подразбира соопштување за некој посебен настан којшто се случува во системот (во организацијата, во деловното опкружување) кој се разликува во однос на претходната состојба на системот. Информацијата може да биде примена информација и пренесена информација, а помеѓу примената и пренесената информација постои таканаречена загубена информација.

За разлика од обичната (секојдневна) информација (која не предизвикува никаква реакција), *комуникацискиот стимуланс и комуникациската реакција* претставуваат повисок облик на информација.

Пораката настанува во процесот на комуникација и таа може да има две функции, односно една порака може да има негативна, а друга порака може да има позитивна функција.

Интеракција и трансакција претставува основна единица на комуникацијата. Истата таа може да биде на три нивоа: 1) *социјална*, 2) *психолошка* и 3) *егзистенцијална*.

За *комуникациски склопови* станува збор кога е воспоставено функционирање во комуникацискиот систем во кој секој од учесниците во комуникацијата дејствува по одредени правила кои се повторуваат, односно пораката оди од еден до друг учесник во круг. (Пример, испраќање на пораката од началник на одделение до главната медицинска сестра, а оттаму до средниот медицински персонал и назад, како повратна порака).

Трансакциони игри претставуваат серија од скриени трансакции чија главна карактеристика претставува повторувањето кое води кон точно дефинирана психолошка придобивка и кон одреден предвидлив исход.

Комуникациски системи. Во комуникацискиот систем текот на пораката оди од центарот кон периферијата, така што личноста која ја има испратено информацијата не може неа повратно да ја коригира. Во комуникацискиот систем човекот не може да комуницира со многу луѓе затоа што луѓето имаат ограничени физички можности, така што може да прими само одреден број пораки во еден ден.

Комуникациски мегасистем. На макро-ниво комуникацијата претставува крупен домен на човековата интеракција во која пораките се пренесуваат од човек на човек , директно, но и преку технолошките системи за комуникација и пренос на информации.

Втор дел

2 - ВИДОВИ КОМУНИКАЦИЈА ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ

2.1 - Видови деловна комуникација

Комуникацијата и процесот на комуницирање претставуваат витално значаен дел од секоја организација. За да се работи успешно, за постигнување позитивни резултати во организацијата, неопходно е да се комуницира.

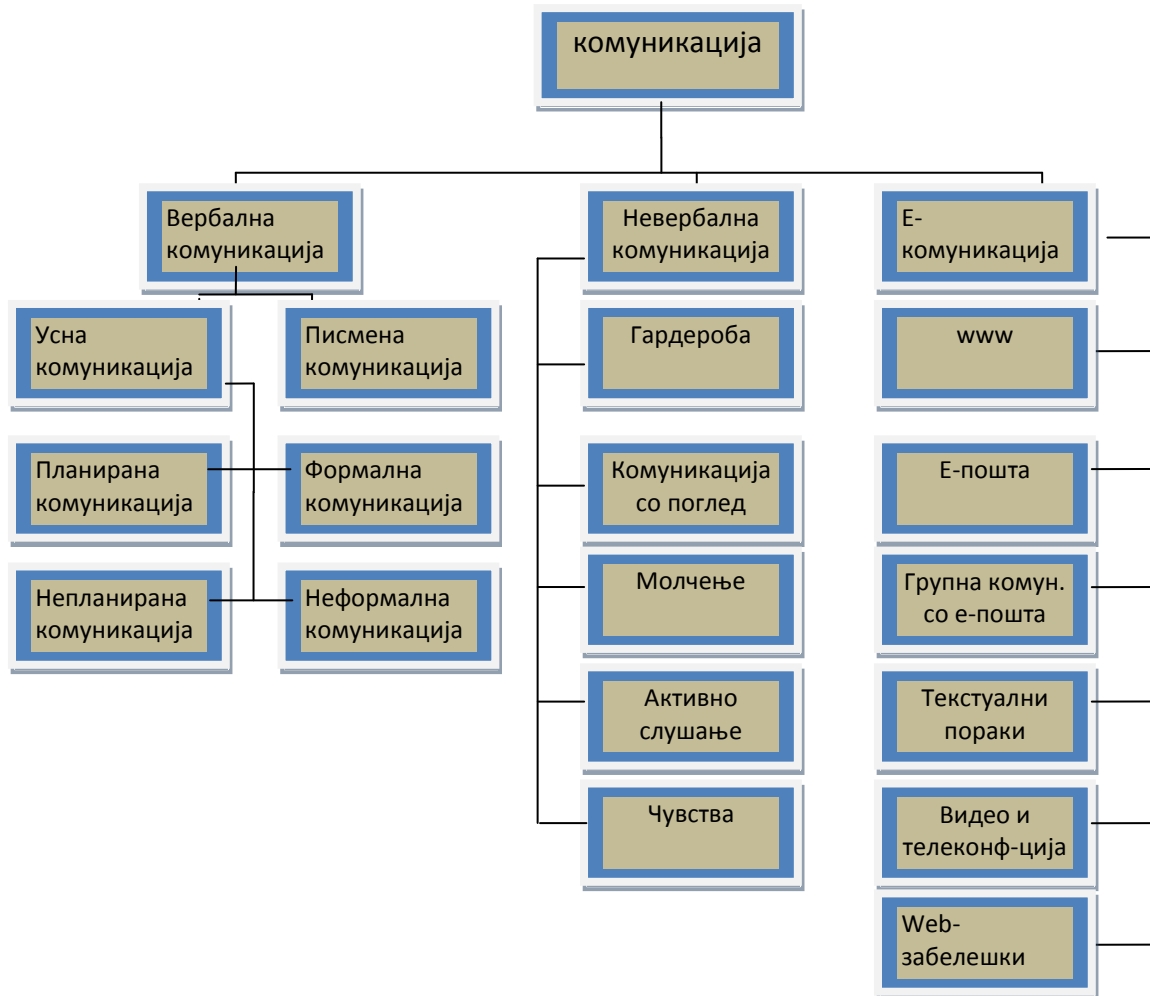
Комуникацискиот процес секогаш се одвива меѓу некои личности, групи, институции, организации и слично. Меѓутоа, основата на секоја општествена комуникација е човекот.

Според различни критериуми постојат повеќе видови комуникација, како во организацијата, така и надвор од неа¹².

- Интраперсонална и интерперсонална комуникација;
- Вербална и невербална комуникација;
- Масовна, јавна и групна комуникација;
- Пишана, формална и неформална комуникација;
- Еднонасочна и двонасочна комуникација;
- Посредна и непосредна комуникација;
- Интерна и екстерна комуникација.

Заради појасно согледување на комуникацијата, таа е прикажана сликовито на сликата која следи.

¹²Т. Груевски, „Комуникации и клутура”, Студентски збор, Скопје, 2004 стр 8



Слика 3 Видови деловна комуникација¹³
 Figure 3 Types of work communication

¹³Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HSInternet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.

Во натамошниот текст поединечно ќе бидат обработени некои од наведените видови деловна комуникација.

2.1.1- Интраперсонална и интерперсонална комуникација

Интраперсонална комуникација

Во процесот на комуникација многу често додека некој ни зборува ние смислуваме што да му одговориме. Ова значи дека зборуваме сами со себе. Кога со некоја активност доаѓаме до посакуваната цел, најчесто размислуваме за успехот кој го имаме постигнато, но и ако не ја постигнеме целта размислуваме за нашиот неуспех. Сето ова значи дека „разговараме сами со себе“, а тоа, всушност, претставува интраперсонална комуникација во која е вклучена само една индивидуа.

Значи, интраперсонална комуникација претставува комуникација на самата личност со себе си. Се смета дека овој вид комуникација е основа на сите други комуникации. Голема улога во ова комуницирање имаат менталните способности и активности на човекот. Интраперсоналната комуникација се однесува на движењето на идеите во менталните процеси на поединецот, што значи дека овој вид комуникација е ограничен на личноста, која во општењето со својата средина, пред да изнесе некој став, мислење или да направи некој избор, ги става во меѓусебна комуникација своите знаења, вештини, интереси и сите други содржини на својата ментална структура.

Интерперсонална комуникација

Интерперсоналната комуникација, за разлика од интраперсоналната комуникација каде е вклучена една личност, во комуникацијата вклучува учество на повеќе индивидуи. Интерперсонална комуникација претставува непосредна, директна комуникација меѓу две или повеќе индивидуи во услови на физичка близина, со можност да се користат сите сетила. Факт е дека овој вид комуникација е најраспространет и најчест.

Интерперсоналната комуникација ги има следните карактеристики¹⁴:

- Прво, таа се одвива лице в лице (постои директен контакт);

¹⁴<https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-poseteno> 29.08.2019

- Второ, пред почетокот на комуникацијата, постои т.н. перцептивна ангажираност (состојба на меѓусебно запазување на учесниците во комуникацијата);
- Трето, ова комуницирање подразбира размена на пораки кои најчесто се јазични, говорни содржини;
- Последна карактеристика е тоа што овој вид комуникација не подлежи на некои конкретни правила и затоа се одвива неформално.

Без разлика на оваа поделба на интраперсонална и интерперсонална комуникација, сепак по логика интраперсоналната комуникација е втемелена во секоја комуникација, односно без размислување не би имало ни добро комуницирање.

2.1.2- Вербална и невербална комуникација

Вербална комуникација

Вербалната комуникација претставува испраќање и размена на пораки преку зборови, односно по пат на говор и таа може да биде во усна или во пишана форма. Основен облик на вербалната комуникација е говорот и тоа усниот говор кој е почеток за развивање дијалог најмалку помеѓу две лица. За разлика од усниот вербален говор, напишаниот говор се одвива со напишан текст и тој не може да се развие во дијалог.

Вербалната комуникација има основно значење за доброто и ефикасно функционирање, како на вработените така и на менаџерите во организациите. Колку е поголема способноста за добро вербално комуницирање, толку е поголема можноста за мотивација и поттикнување на вработените при извршување на зададени активности од страна на менаџерите. Секој менаџер треба да е способен да се изразува на разбирлив и чист јазик, коешто ќе му овозможи успешно да преговара, квалитетно и разбирливо да презентира и ефективно да води состанок¹⁵. Ова, пак, од своја страна ќе придонесе да се зголеми ефикасноста и ефикасноста на компанијата.

Едни од облиците на деловната комуникација се: директната вербална

¹⁵Мицески, Т., „Лидерство“ (2009, Штип), стр.92

комуникација која се спроведува при одржување и водење деловни состаноци и презентации, вербалната комуникација при градење ефективни тимови и деловната вербална комуникација при интервјуирање.

Во секоја вербална комуникација испраќачот му праќа порака на примачот во врска со одреден контекст и тоа на разбирлив јазик кој е заеднички и за испраќачот и за примачот на пораката, во спротивно комуникацијата нема да биде возможна, или таа ќе се одвива со посредник (преведувач).

За да биде успешна вербалната комуникација, за да се постигнат саканите ефекти од неа, потребно е да се запази следното¹⁶:

- Да се зборува јасно за да може слушателот да разбере;
- Да се зборува на разбирлив јазик за примачот на пораката, без да се користат стручни неразбирливи изрази за слушателот;
- Да се користи адекватен тон на гласот за да се зголеми разбирањето на пораката;
- Да се користат зборови адекватни за дадената ситуација, на пример да не се употребуваат навредливи зборови кон примачот на информациите (потрошувачите, клиентите, аудиторумот и сл.);
- Да се користат зборови со кои ќе се искаже почит и љубезност кон соговорникот;
- Да се поставуваат прашања кои ќе овозможат да се открие дали таа вербална комуникација добро е разбрана.

Постојат два основни вида говорна вербална комуникација, и тоа монолог и дијалог. Монологот подразбира зборување кон самиот себе, но е наменет за слушателите. Овој начин на комуникација мора да биде јасен,, концизен и сликовит, со одредено темпо на говор и на крајот од монологот се донесува заклучок.

Дијалогот е основен облик на деловната вербална комуникација во која учествуваат две или повеќе лица. Дијалогот ги содржи следните елементи: излагање на темата, слушање, размена на мислења, преговарање, контрола на

¹⁶<https://site/verbalnaneverbalnakomunikacija/> poseteno 30.08.2018

соговорникот, убедување и на крајот донесување заклучок.

Невербална комуникација

Невербалната комуникација е таков вид комуникација во која отсутствуваат говорот и јазикот, а комуникацијата се одвива со помош на гестови, движење на телото, мимики, положба на телото и сл. Од големо значење е невербалната комуникација која во себе содржи порака наменета за друго лице. Се смета дека главен извор на овој вид комуникација се емоциите додека едни од најчестите средства на невербалната комуникација се гестовите. Гестот е чин, дејност што ја изведуваат луѓето со своето тело за да се пренесе некоја порака, информација и сл. кон други луѓе.

Невербалната комуникација има неколку важни карактеристики, меѓу кои:¹⁷

- Невербалната комуникација е присутна секогаш кога се среќаваат луѓето меѓусебно;
- Невербалната комуникација има висока вредност при преносот на информацијата за другите и уште многу информации кои некој друг намерно не сакал да ги открие;
- Невербалната комуникација е корисна за осознавањето на кој начин другите мислат за тебе и за меѓусебните односи;
- Пораките кои се добиваат со невербалната комуникација се многу помалку двосмислени во однос на двосмислените вербални комуникации.

Спроведените теоретски истражувања за невербалната комуникација даваат заклучок дека само 20% од информациите се пренесуваат со помош на зборови, како вербални средства, додека 60-80% се употребуваат невербални симболи (гестови, мимики)¹⁸. Во светот единствен јазик кој го разбираат сите луѓе претставува јазикот на невербалната комуникација кој се спроведува преку говорот на телото, јазикот на мимиките и гестовите, јазик со кој може да

¹⁷ Nelson, P.E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak*, (2008, New York), стр.164-167

¹⁸https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0_neverbalna_komunikacija// poseteno 25.08.2018

се комуницира полновредно со сите луѓе, ако не знаеме да го зборуваме јазикот на соговорникот со кого на некој начин сакаме да комуницираме. Символите кои се користат при невербалната комуникација најчесто се несвесни импулси и невозможно е тие да се имитираат. Импулсите на невербалната комуникација овозможуваат да се открие дали соговорникот ја зборува вистината или едно мисли, а друго зборува. Исто така, преку символите на невербалната комуникација добиваме убедителна претстава за информацијата која ни се пренесува или обратно, гестот на испраќачот на пораката ни дава информација дека пораката не е добра и неа ја отфрламе како таква и покрај вербалното убедување за истрајноста на пораката. Значи, вербалниот, односно говорниот канал при комуникацијата меѓу луѓето најчесто се искористува за предавање информации, но невербалниот канал при комуникацијата со луѓето најчесто служи за проучување на природата на меѓучовечките односи и ни дава сигнали за прифаќање или неприфаќање на информацијата. Поради ова во голем број случаи невербалната комуникација го презема приматот при пренесувањето на информацијата затоа што невербалната комуникација, или јазикот на телото, честопати може да каже многу повеќе за она што се случува внатре во човекот, за разлика од вербалната комуникација. Сето ова претставува доволна причина да се почитува, а не да се игнорира невербалната комуникација како битен елемент на човековата комуникација за утврдување ефектни и издржани информации.

2.1.3- Масовна, јавна и групна комуникација

Масовна комуникација

Информациите кои се од значење за поголем број луѓе, тешко е да се соопштат на секоја заинтересирана личност поединечно. Овој проблем се решава преку комуникација која ја нарекуваме масовна комуникација.

Масовната комуникација, или како што популарно е наречена „мас-комуникацијата“ се појавува кога мал број луѓе испраќаат пораки на голем број непознати луѓе од хетероген состав по пат на специјализирани комуникациски медиуми. Масовната комуникација во денешниот современ свет претставува моќно средство за испраќање на една иста порака на поголема група луѓе при

што се води сметка за ограничената можност за прилагодување на пораката на специфичните групи или поединци¹⁹.

Масовните комуникации се карактеристична појава за современото општество и најчесто се поврзани со медиумите за масовно информирање и комуницирање (печат, радио, телевизија, филм и сл.). Едни од карактеристиките на масовното комуницирање се следните²⁰:

1) Масовното комуницирање претставува постоење комплексна формална организација во која работат голем број новинари и други професионалци од областа на информациите, кои го обезбедуваат производството на соопштенијата и на другите комуникациски содржини, како и менаџерски тим кој ги обезбедува функционирањето, координацијата, контролата и управувањето на организацијата;

2) Масовното комуницирање е јавно. Тоа значи дека сите соопштенија, сите програми се наменети за широката јавност;

3) Масовните комуникации се одвиваат меѓу комуникаторот (телевизија, радио, печат и др.) и широка, масовна, бројна публика чиј обем не може да се прецизира. Целта на масовните медиуми е масовно производство на пораки, кои се распространуваат на широки пространства и офаќаат голем број луѓе;

4) Публиката што е опфатена со масовните комуникации е разновидна (хетерогена). Всушност, публиката ја отсликува фактичката социјална, економска, национална и секаква друга структура во општеството;

5) Публиката е анонимна, непозната и нејзиниот состав непрестајно се испитува, и на некој начин се пребројува од страна на медиумите за масовно комуницирање;

6) Пораките на масовното комуницирање треба да бидат актуелни, да се однесуваат на тековните собитија на социјалниот живот;

7) Масовните медиуми овозможуваат истовремен контакт со многу луѓе оддалечени од изворот, но и меѓусебно просторно оддалечени. Истовременото примање на пораките остварува поголема еднообразност во нивното прифаќање и селекција.

¹⁹Banković Mirosljub, „ Poslovne komunikacije,,Kragujevac,2013 стр 23

²⁰<https://mk.wikipedia.org/wiki/masovni-komunikacii>-посетено 30,09,2018

Јавна комуникација

Јавната комуникација претставува таков вид комуникација во која една индивидуа се обраќа на група луѓе. Обраќањето на индивидуата кон групата луѓе може да биде формално или неформално, односно писмено или усно обраќање, пренесување информација до групата луѓе. Кога се воспоставува јавна комуникација, лицето кое јавно комуницира може да воспостави двонасочна размена на информации така како што ќе одобри публиката, кон која е насочена информацијата, со која се комуницира, да поставува прашања и да дискутира по изложената тема која е презентирана преку јавната комуникација.

При примената на јавна комуникација, карактеристично е тоа што се почитуваат одредени правила кои се состојат во тоа што публиката го слуша соговорникот или ја чита напишаната порака, па потоа одговара, односно се вклучува во комуникација пред другите со обраќање и кон слушателите и кон испраќачот на информацијата, на пораката во јавната комуникација. Имено, јавната комуникација подразбира поголема група луѓе каде говорникот и публиката имаат еднаков статус и задача, преносот на информации при јавната комуникација како крајна цел има наметнување на сопственото мислење за да се промени ставот на спротивната страна²¹.

Групна комуникација

Групната комуникација претставува размена на информации помеѓу луѓе кои се културно, јазично и географски блиски и таа се одвива во рамки на една или повеќе групи. Групите за комуникација може да бидат мали и големи групи. Во малите групи најчесто доаѓа до интеракција лице во лице, во малата група поголема е ефикасноста од размената на информации, доаѓа до поквалитетно решавање на проблемите, а развојот на идеите и поделбата на знаењето и искуствата се поефективни, што не е карактеристика за големите групи.

Основна цел на групната комуникација е преку комуницирање меѓу сите членови на групата да се доставуваат информациите, да се анализираат проблемите со дијалог во самата група, донесување одлуки и ускладување на работата на поединецот од групата на пат до остварување на заедничката цел.

²¹<http://psihologija.ciljevi-i-nacela-komunikacije-poseteno> 30.08.2018

За остварување на заедничката цел при групната комуникација потребно е да се одвива отворена и спонтанa комуникација која не смее да биде попречена од нивото на хиерархиската поставеност во организацијата на учесниците во групата, ниту, пак, од границите на поделните делови на организацијата од каде доаѓаат индивидуите учесници во групната комуникација и каде што треба да се почитуваат следните основни правила за успешна групна комуникација²².

- Заедничка цел и заеднички мисли;
- Изостанување превласт на поединци. Најлошо е кога во групата се појавуваат поединци кои сакаат да доминираат и бараат превласт на сопствените идеи;
- Избегнување песимистички зборови како што се: не е добро, оди на полошо, сè е погрешно. Потребно е да се употребува оптимизам во комуникацијата која ќе насочува кон остварување на целите;
- Во групната комуникација потребно е внимателно да ги слушате другите како што сакате вас да ве слушаат;
- Комуницирајте со зборови разбирливи за сите индивидуи во групата;
- Комуницирајте отворено, само така ќе се постигне ефикасна групна комуникација и ефикасна работа на секој поединец од групата.

Групната комуникација претставува дел од тимската работа во организацијата во која за остварување на целите на организацијата и за нејзин континуиран развој се наметнува неопходноста од групната комуникација преку која се овозможува да се искажат чувствата и идеите поврзани со работата, доколку ова не се овозможи тоа може да биде причина за загрозување на работењето на организацијата.

2.1.4- Пишана, формална и неформална комуникација

Формалната комуникација претставува таков вид комуникација во организацијата која е однапред одредена и испланирана. Формалната комуникација се одвива спрема однапред дефинирани правила и претставува службен процес за пренос на информации.

²²<http://www.centaruspjeha.com/10-pravila-uspjesne-komunikacije/> , str 11:25-poseteno 2.09.2018

Секоја организација треба да посвети големо внимание за развој на својата формална комуникација и треба неа постојано да ја надоградува и да ја унапредува. Формалната комуникација се одвива во точно одредена форма и има поддршка или се базира на одлуките на менаџментот за кои информира преку напишани соопштенија, на официјални состаноци или преку акти на 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 форма²³.

Формалната комуникација е корисна кога е потребно трајно задржување на информацијата и нејзино пренесување до повеќе луѓе истовремено и кога се пренесува сложена информација.

Формалната комуникација е исто толку важна како и секој друг вид комуникација и поради тоа заслужува еднаков осврт како комуникациска вештина, од аспект на нејзино планирање и организирање, со цел преку градењето ефективен стил на деловно пишување да се оформат што е можно поефективни деловни документи.

Вообичаено, деловната комуникација асоцира на формален начин на комуницирање, но сепак за организацијата 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 организацијата и другите стеикхолдери. и нејзините соработници и клиенти.

Неформална комуникација е онаа комуникација во која се добиваат информации по пат на разговор за време на паузи, во канцеларии, на работно место помеѓу колеги и др.

Неформалната комуникација, за разлика од формалната комуникација, не следи однапред утврден правец на комуникација, туку се реализира преку лични комуникации помеѓу членовите на организацијата. Членовите во процесот на неформалната комуникација припаѓаат на различни групи, а

²³Мицески, Т., *Лидерство*, (2009, Штип), стр.85

информациите кои се пренесуваат на неформален начин најчесто се гласини, но честопати може да содржат битни информации кои менаџерите намерно или ненамерно ги немаат доставено како формална информација. Карактеристично за неформалната комуникација е тоа што преку овој вид комуникација до информација се доаѓа многу бргу и таа се шири со незамислива брзина помеѓу членовите на организацијата, но и надвор од неа. Имено, таа се одвива во кое било време и на кое било место како помеѓу членовите на организацијата така и надвор од неа. Негативна карактеристика на неформалната комуникација е тоа што таа може да биде неточна или, пак, точната информација со пренос од човек на човек се изобличува со што станува несигурен извор на информации и затоа при донесување одлуки не треба да се има предвид информацијата добиена преку овој вид комуникација, или се јавува потреба од утврдување на веродостојноста на информацијата со цел да не се донесат погрешни одлуки кои би биле на штета на работењето на организацијата.

2.1.5- Еднонасочна и двонасочна комуникација

Во зависност од движењето на пораката, комуникацијата може да се класифицира во две групи, и тоа како:

- 1) Еднонасочна комуникација и
- 2) Двонасочна комуникација.

Во случај кога информациите, односно пораките од испраќачот се движат само во еден правец, без притоа да се очекува повратна информација (feedback), станува збор за еднонасочна комуникација. Во еднонасочната комуникација лицето кое ја прима пораката нема можност да одговори на неа. Со тоа што испраќачот на пораката нема повратна информација за примената порака постои ризик таа да не биде добро разбрана и да се постигне спротивен од посакуваниот ефект кој е содржан во пораката.

Најдобар пример за еднонасочна комуникација е давање наредба од страна на личност од повисоко хиерархиско ниво во организацијата за извршување одредени работни задачи од страна на подредените. Неможноста на подредените, кои се примачи на информацијата, да комуницираат со

вработените од повисокото хиерархиско ниво, кои се испраќачи на информацијата, дејствува демотивирачки врз вработените кај кои се јавува негативно чувство затоа што не се бара нивно мислење, ставови и сугестии за активноста која треба да ја извршат.

Еднонасочната комуникација е потребно да се практикува 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 случај кога се испраќа пораката и се чека да се добие повратна информација, тогаш станува збор за двонасочна комуникација. Двонасочната комуникација во целост ги вклучува и испраќачот и примачот на информацијата, на пораката, при што се остава доволен простор за дискусии и објаснување.

Пример за двонасочна комуникација е секој разговор помеѓу две или повеќе лица. Двонасочната комуникација го покажува демократскиот карактер на комуникацијата при донесување одлуки. Оваа карактеристика на двонасочната комуникација ја прави неа да биде ефективна комуникација, придобивките од комуникацијата се можни само кога секој ги согледува ставовите и потребите на своите соговорници. Двонасочната комуникација ја подобрува мотивацијата кај вработените поради тоа што примачот на информацијата чувствува дека неговите ставови и мислења се важни во процесот на донесување одлуки.

2.1.6- Посредна и непосредна комуникација

Според одалеченоста на учесниците во комуникацијата и според тоа дали помеѓу учесниците во комуникацијата постои посредник или не, комуникацијата може да се подели на:

- Директна-непосредна комуникација, или комуникација „лице во лице“;
- Индиректна-посредна комуникација, кога за комуницирање се користи писмо, допис, телефон, електронска порака и слично²⁴.

²⁴ Jones, G. R., и George, J. M., Современ менаџмент, (2008, Скопје), стр.635

Индириктната комуникација се карактеризира по тоа што испраќачот на пораката и примачот на пораката не се во иста просторија, не се во директен контакт туку помеѓу нив стои посредник. Оваа комуникација се користи најмногу во деловниот свет при што се избегнува непријатна и конфликтна ситуација. Посредна комуникација е на пример известувањето на вработените кое се наоѓа на огласна табла и кое е достапно на сите вработени, но не постои можност за дијалог помеѓу испраќачот и примачот на пораката, на информацијата. Според ова карактеристика се заклучува дека посредната, индириктната комуникација е еднонасочна комуникација. Како посредник во комуникацијата се јавува медиумот кој е посредник со чија помош се пренесува пораката, а тоа се допис, телефон, факс, електронска пошта, телеграф, писмо, интернет страници, билборди, публикации, и др.

Посредната комуникација претставува параван зад кој останува конфликтот кој во овој вид комуникација се избегнува, но ова не значи дека нема да е причина за идни конфликти во организацијата. Негативна карактеристика на посредната комуникација претставува фактот според кој поголема е веројатноста да се искриви информацијата добиена на индириктен начин. Поради отсуство на дијалог постои можност информацијата, односно пораката која се испраќа да биде сфатена погрешно и на тој начин да предизвика негативни реперкусији во работењето на организацијата.

За разлика од посредната комуникација непосредната, односно директната комуникација не подразбира посредници во комуницирањето туку контактот меѓу учесниците во комуникацијата се одвива директно. Најдобар пример за непосредна, директна комуникација во организациите претставува одржувањето состаноци. На состаноците менџерите ја пренесуваат пораката, пренесуваат информации за идни активности, примателот на пораката е во иста просторија и има можност да отвори дијалог со испраќачот на пораката. Значи овој вид комуникација е и двонасочна комуникација при која се испраќаат, се примаат информациите и се врши усогласување на ставовите во однос на информациите.

2.1.7- Интерна и екстерна комуникација

Интерната комуникација е комуникација која се одвива внатре во самата организација и претставува збир од разни комуникативни процеси. Успехот на организацијата во голема мера зависи од ефективноста на интерната комуникација преку која се испраќаат пораките до вработените за целите на организацијата и за начинот на нивното постигнување. Лидерството и менаџментот во својата најсуштинска форма се состојат во постојана комуникација со вработените. Раководителите издаваат задачи, го контролираат нивното извршување, ги коригираат и ги мотивираат вработените, тие примаат известувања, информации, врз база на кои носат одлуки и кругот продолжува да тече од почеток. Сите овие комуникации мора да бидат брзи, прецизни, точни и во вистинско време. Од внатрешната комуникација зависи успехот на организацијата. Често ниту раководителите ниту вработените не обрнуваат доволно внимание на овој аспект со што оставаат простор функционирањето на организацијата да биде далеку под капацитетите со кои располага организацијата. Но, секогаш треба де се има предвид дека функционирањето на организацијата е сложен процес кој опфаќа постојана размена на информации внатре во компанијата заради успешно работење. Свесноста за важноста на овој комуникациски „крвоток“ е една од важните компоненти за успехот на работењето на компанијата. Доколку линиите на комуникација не се јасно дефинирани, доколку информациите не се пренесуваат целосно и до лицата за кои тие се наменети, ќе се успорува работењето, процесите ќе бидат неефикасни, ќе се создава внатрешно незадоволство поради неорганизираноста и организацијата нема да биде во можност да се носи со сите надворешни предизвици.

Екстерна комуникација е онаа комуникација која се одвива надвор од организацијата, тоа е комуникација преку која се доаѓа во контакт со деловните партнери, потрошувачите, добавувачите и другите стеикхолдери.

Во секоја организација комуникацијата претставува континуиран процес и тоа не само внатре во организацијата, во своите организациски единици и помеѓу вработените туку во исто време организациите постојано комуницираат и надворешно. Впечатокот што организацијата го остава во јавноста преку

надворешната комуникацијата т.е. преку комуникацијата со потенцијалните или постоечките клиенти, со соработниците, преку комуникацијата со општата јавност се аспекти кои во голема мера го одредуваат успехот на организацијата. Во ова време на постојана интеракција и комуникација одржувањето соодветен имиџ и посакувана слика за организацијата бара поседување конкретен сет на вештини и способности кои секоја организација треба да ги развие за луѓето кои се вклучени во надворешната комуникација.

Цел на секој менаџер е успешно работење на организацијата за кое, пак, е потребно придобивање важни деловни преговори и нови партнери што, пак, од своја страна ги поттикнува менаџерите кон таков пристап на комуникација кој е различен, иновативен и попривлечен од комуникацијата на другите, на конкуренцијата. Денес промените во начинот на екстерното комуницирање се последица на развојот на технологијата и брзиот проток на информации, сето ова наметнува потреба од усовршување на начинот на комуникација со цел нивно ефикасно следење²⁵.

²⁵ mr. sc. Neven Garača¹, Željka Kadlec², bacc. ekonomije za informatički menadžment *KOMUNIKACIJA U PROCESU MENADŽMENTA* стр 123

Трет дел

3- ПРЕЧКИ ВО КОМУНИКАЦИЈАТА

3.1- Видови комуникациски пречки

Комуникациските пречки се таков вид појава со која се изобличуваат информациите во текот на нивното пренесување. Комуникациските пречки го опфаќаат сето она што попречува пораката да биде примена и сфатена на правилен начин. Во деловната комуникација пречките можат во поголема или во помала мера да го попречат самиот процес на комуницирање што доведува до ограничување на можностите за остварување на целите од комуникацијата, а кои се поврзани со постигнување на целите на организацијата.

Пречките во комуникацијата најчесто се од човечка природа, а минимално се од техничка природа. Едни од карактеристиките на индивидуалната личност во организацијата кои придонесуваат да се постават комуникациските пречки се следните²⁶:

- *Ограниченост на капацитетот на примачот* – се однесува на ситуациите при кои изнесената информација може да биде и паметна и логична, но е претставена на многу високо ниво или во преголем број информации, па примачот не може да ја внесе во себе;
- *Попречување (спречување)* – се однесува на надворешните фактори кои го спречуваат (попречуваат) примањето на пораките од кои најважни се: стресот, внатрешниот стрес и непознавањето на средствата за комуницирање;
- *Премолчено претпоставување* – ова е вообичаен начин на погрешно разбирање кога соговорникот го премолчува знаењето на некој збор или поим;
- *Инкомпактибилност (несовпадливост) на шемите* – шемата е трајна, длабоко вкоренета и добро организирана класификација на

²⁶<http://Osnovniprincipinauslovitezauspesnakomunikacijaposeteno> 05.09.2018

начинот на забележување, мислење и однесување. Луѓето со радикални различни шеми ги асимилираат и ги толкуваат податоците на различни начини;

- *Влијанието на несвесните и делумно свесните механизми* – се однесува на попречувањето предизвикано со очекувањата и предрасудите на другите лица, и тоа на различни нивоа на свесна контрола;
- *Конфузно излагање* – е очигледна пречка за успешната комуникација, со оглед на тоа што ја намалува нејзината успешност. Без оглед на тоа колку е интересна темата за која се зборува, лесно може да се случи да не се успее во пренесувањето на соопштението ако е тоа лошо изложено;
- *Отсуство на канал за комуникација* – оваа пречка може да изгледа премногу очигледна за да се вклучи. Отсуството на каков било начин на поврзаност на потенцијалниот испраќач и примач значи всушност дека никаква комуникација не може да се воспостави.

Комуникациските пречки кои се јавуваат во организацијата во глобала може да се поделат на²⁷:

1. Микропрепреки и
2. Макропрепреки

Основните карактеристики по кои се идентификуваат микропрепреките и макропрепреките ги даваме поединечно како што следи.

Микропрепреките особено се манифестираат преку:

- Лоша структурираност на пораката;
- Неконзистентност на испратената порака;
- Недостаток на веродостојноста;
- Филтрирање на информациите;
- Лоши вештини на слушање;
- Семантички проблеми;
- Емоции, предрасуди и различни перцепции.

²⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temeljimenadžmenta, Školskaknjiga, Zagreb, 2008., str. 585.-586.*

Додека, пак, макропрепеките произлегуваат од:

- Ефективност на комуникациските канали;
- Преоптеретеност со информации;
- Разлики во статусот и моќта на поединците кои комуницираат;
- Постојана потреба за нови, покомплексни знаења и информации;
- Вика, бука, при комуникацијата;
- Јазични разлики;
- Културни разлики.

Во овој труд, посебно ќе бидат разгледани следните комуникациски пречки:

- 1) Организациски пречки;
- 2) Социокултурни пречки;
- 3) Психолошки пречки.

Заради нивно појасно согледување, во продолжение ќе бидат посебно образложени.

3.1.1- Организациски пречки

Функционирањето на организациите претставува сложен процес во кој постојано се одвива размена на информации кои се неопходни за успешно работење на организацијата. Но, преносот на информациите преку комуникација постојано наидува на пречки кои делуваат негативно врз успехот на организацијата.

Организациските комуникациски пречки се однесуваат на организациската структура, моделот на работа и комуникациските текови. Најчесто организациските препреки произлегуваат од ²⁸:

- *Преоптеретеност со информации* – секојдневно се добиваат бројни информации кои создаат чувство на терет кај индивидуата во организацијата;

²⁸DrMirosljubBanković, prof. POSLOVNE KOMUNIKACIJEstr 30

- *Конкуренција на пораката* – бројните информации кои секојдневно се добиваат поттикнуваат избор помеѓу она што е битно и она што може да биде игнорирано;
- *Искривување на информацијата* – во организациите најчесто информацијата поминува низ повеќе одделенија сè додека не дојде до местото за кое е наменета. Во такви случаи може да дојде до искривување на информацијата, односно таа може погрешно да се интерпретира или, пак, во некои случаи намерно да се искриви вистинитоста на информацијата;
- *Филтрирање на пораките* – со филтрирање на информацијата, а не репродуцирање во целост, комуникацијата може да се намали и да се искриви (според Drucker²⁹: секој филтер и размена на информации ја дуплира пречката –шумот и ја преполовува пораката);
- *Контрадикторни пораки* – може да ја намалат комуникацијата и нејзината веродостојност;
- *Комуникациска клима* – премногу канали по кои се испраќа пораката може да ја искриват, а премалку канали да ја блокираат пораката. Организацијата треба да спроведува вертикални и хоризонтални комуникациски канали;
- *Разлики во статусот* – колку повеќе хиерархиски нивоа треба да се помине при испраќањето на информацијата, толку повеќе време е потребно таа да се пренесе при што се појавува можност за нејзино искривување.

Овде се наброени само дел од организациските пречки, но во нив се опфатени едни од најбитните кои може значително да го попречат ефикасното деловно комуницирање во организацијата.

²⁹Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) economist, publicist I pedagog, ednoodnajvljatelniteimiwazateoretskiotmenaxmentvo XX vek.

3.1.2- Социокултурни пречки

Опкружувањето во кое живееме и организацијата во која работиме се карактеризираат со одредени културни и општествени норми на кои вработениот им се покорува и се прилагодува. Општествените норми се неформални правила за тоа што се работи, каде се работи и кога се работи. А под поимот култура се подразбираат различни вредности акумулирани од работното искуство, кое се огледува во физичките, материјалните продукти, но и симболички, духовни вредности како што се верувања, обичаи, норми, начин на однесување и др. Гледајќи од комуникациска перспектива, општествените норми и културните обележја не се важни само затоа што овозможуваат подобра комуникација, туку и затоа што тие исти норми и култура може да бидат препрека во комуникацијата.

Едни од побитните социолошко-културни елементи кои може да станат препрека во деловната комуникација се:³⁰

- Групно мислење;
- Судир на вредности и уверенија;
- Стереотипи и етноцентризам;
- Јазик и жаргон.

Групното мислење претставува таков феномен кој се јавува кога доминира групното однесување кое го успорува процесот на одлучување преку доминацијата на групата над одлуките кои се во најдобар интерес за организацијата. Групното мислење се карактеризира со следните елементи:

- Сличности и скриена различност;
- Потпирање на заедничка рационализација;
- Колективен модел на одбранбено избегнување;
- Недостаток на будност, свесност;
- Прикривање на загрижувачките недостатоци;
- Неоправдан оптимизам.

Судир на вредности и уверенија се јавува кога културата се одвива преку културолошките граници, при што се зголемува можноста за

³⁰DrMirosljubBanković, prof. POSLOVNE KOMUNIKACIJE VTS StrukovnistidijaKragujevac 2013str 28

недоразбирање. Културните и општествените норми во организациите толку многу се вкоренети, што луѓето врз основа на нив дејствуваат, а притоа не се ни свесни за тоа. Ова предизвикува комуникациски пречки поради кои организацијата треба да ги осознае можностите за културолошките разлики пред да се обиде да ја прошири својата дејност преку културолошките граници.

Стереотипи и етноцентризам. Стереотипот претставува ментална слика на еден поединец или група луѓе кои делат одредени карактеристични квалитети. Стереотипот е обид да се предвиди однесувањето на вработениот врз основа на неговата припадност на одредена група. Стереотипот најчесто е препрека за ефикасна комуникација зашто поради нив не ги гледаме луѓето како поединци и не ги слушаме нивните пораки. Етноцентричните луѓе на својата култура гледаат како на единствено добра култура. Секоја индивидуа ја окарактеризираат спрема сопствената култура за која веруваат дека е најдобра и супериорна што е спротивно, односно негативно затоа што доведува до предрасуди и дискриминација.

Јазик и жаргон. Јазикот претставува алатка за изразување на сопствените мисли и за пренос на информации, односно пораки, јазикот на кој зборува еден народ е можност за разбирање во комуникацијата меѓу луѓето. Но, јазикот на кој се зборува може да претставува и препрека во комуникацијата, па дури и кога сите соговорници зборуваат ист јазик. Имено, статусот и класните разлики влијаат на различното користење на јазикот преку кој често се идентификува индивидуата или група на луѓе. Изборот на зборови, начинот на кој, со кои зборови, се составува реченицата, претставува сериозен проблем за воспоставување добра комуникација, што значи дека јазикот претставува пречка во комуникацијата. Жаргонот на кој се зборува исто така претставува пречка во комуникацијата како и јазикот кој луѓето го зборуваат. Честопати се користат зборови кои се замена за вообичаените литературни зборови. Овие зборови кои се замена на други зборови се нарекуваат жаргон, најчесто ги употребуваат младите, но со тек на времето тие остануваат во традиционалната комуникација меѓу луѓето. Несоодветната употреба на жаргон и употребата во погрешно време и на погрешно место претставува сериозна пречка во комуникацијата која може да доведе до искривување на информацијата која по пат на комуникација се пренесува во организацијата.

Поради ова неопходно е отстранување на зборови во жаргон во деловното комуницирање.

3.1.3- Психолошки пречки

Психолошките пречки во комуникацијата ги создаваат поединци врз основа на нивната ментална и емотивна состојба. Психолошките пречки најчесто се резултат на:³¹

- *Ограниченото време* и други ограничени ресурси при собирање на информациите;
- Разлика во очекувањата на менаџерите и на вработените во поглед на критериумите кои ја определуваат важноста на информацијата;
- *Ограничена способност за разбирање*, обработка и користење голема количина на информации;
- *Перцепција* според која го набљудуваме светот и се однесуваме спрема уверението што влијае на нашето однесување. Според перцепцијата најчесто ги прифаќаме или ги отфрламе информациите кои се пренесени преку комуникација без притоа да утврдиме кои се битни, а кои небитни информации, акцентот е на перцепцијата која како таква претставува пречка во комуникацијата;
- *Недостаток на паметење*, неможност да се дојде до одредени сеќавања. Ако се сака да се биде успешен во комуникацијата, потребно е да се научи и да се практикуват вежби за паметење. Па, како важни елементи кои овозможуваат добро паметење се:
 - Разбирање;
 - Големина на знаење кое се поседува;
 - Активно присетување;
 - Повторување знаења;
 - Асоцијации.

³¹DrMiroљjubBankoviќ, prof. POSLOVNE KOMUNIKACIJEstr 29

- *Лошо слушање*, оваа индивидуа при комуникацијата најчесто сонува, чита, слуша други разговори, ја разгледува околината и воопшто не е концентриран на комуникацијата.
- *Вербална борба*, оваа психолошка препрека се јавува кога примателот на информацијата, наместо внимателно да слуша тој во својата глава веќе започнува да расправа за сопствените идеи.
- *Емотивни реакции* претставуваат препрека во правилното комуницирање, без разлика дали индивидуата испраќа или прима порака. Кога индивидуата е лута, натажена или уплашена, нејзините комуникациски способности може да бидат ослабнати. Но и позитивните чувства исто така може да бидат пречка за добрата деловна комуникација, на пример премногу хумор во комуникацијата може да ја направи пораката од незначаен карактер и на тој начин да не се постигне саканиот ефект од испраќање на информацијата преку комуникација.

Ова се само дел од психолошките препреки за добра деловна комуникација и тие се најчести при комуницирањето во организацијата.

3.2- Препознавање и отстранување на почестите пречки во комуникацијата

Постојат голем број разновидни фактори кои влијаат како препрека врз деловната комуникација, односно се јавуваат како комуникациска препрека. Пречките во комуникацијата се причина за неуспешна комуникација, но и не само тоа, тие се причина за неисполнување на целите кои треба да се постигнат преку информациите кои се доставуваат по пат на комуникација. За постигнување на целите на организацијата потребно е навремено препознавање на пречките во комуникацијата со цел тие да се отстранат или, пак, ако е невозможно тогаш да се сведат на минимално појавување во организацијата.

Постојат повеќе начини, односно техники за отстранување на пречките во комуникацијата. Една од поделбата е следната³²:

³²Јанкуловска П. Комуникациски вештини Скопје 2012 стр.26

Најважно место, од многуте техники, зазема *повратната информација* од која се добиваат доволно податоци каква е способноста за комуницирање на соговорниците. Ова ја прави комуникацијата двострана во која оние кои комуницираат се трудат заемно да се разберат.

Дел од техниката за надминување пречки во комуникацијата треба да биде *јасниот говор*. Имено, за да може комуникацијата да се одвива успешно и да се надминат пречките кои се јавуваат, потребно е оној кој ја испраќа пораката да користи јасен говор. Тоа значи дека премногу долгите реченици кои содржат непотребни зборови само ги комплицираат комуникациите меѓу поединците и создаваат конфузија. Јасниот говор подразбира исфрлање на жаргонот од употреба во деловната комуникацијазатоа што може да претставува дополнителен услов за пречки во комуникацијата. Јасниот говор подразбира и употреба на разбирливи зборови, реченици искажани со преголема употреба на стручни зборови се пречка во комуникацијата.

Една од техниките за надминување на пречките во комуникацијата е *повторување на пораката* и нејзино искажување на неколку начини. Ова ќе придонесе да се дообјасни пораката и пораката станува појасна.

За добра комуникација со која ќе се отстранат бариерите е потребно *активно слушање* на испраќањето на пораката. Со активното слушање се зголемува можноста да се разбере пораката, при активното слушање примачот на информацијата ги разбира ставовите, мислењата и чувствата на испраќачот на информацијата.

Ефикасно отстранување на пречките во комуникацијата се постигнува доколку комуникацијата се одвива во одредено време и на соодветно место. Времето кога се одвива комуникацијата може да биде услов за појава на пречки во комуникацијата, особено ако станува збор за комуникација која се одвива набрзина. Ваквите комуникации ја промашуваат целта и даваат слаби или, пак, никакви резултати. Местото каде се одвива комуникацијата исто така е важен елемент за отстранување на пречки во комуникацијата. За постигнување на целта комуникацијата треба да се одвива во просторија каде ќе има услови за комуникација, далеку од врева и прекини во комуникацијата,

соодветното место за комуникација внесува атмосфера на доверливост и разбирање.

3.2.1-Согледување на ирационалната упорност

За да биде успешна, деловната комуникација треба да се заснова на вистинитост и реално комуницирање. Ирационалноста претставува пречка која го попречува правилниот начин на разбирање и пренос на информациите при комуникацијата. Апсорбирањето на пораката кај ирационалната личност зависи од чувствата кои преовладуваат кај таквата индивидуа, дали во ситуацијата се води според ирационалните свои убедувања или е спремна да комуницира слушајќи го соговорникот така што ќе придонесе да се прифати информацијата без страв и ќе даде ефекти во комуникацијата. Комуникацијата со ирационална личност е препрека за добро пренесена информација затоа што ирационализмот води кон нелогичност, надвор од реалноста и е насочен кон нездрави емоции и однесување, што е во спротивност со рационалните вредности.

Ирационалните личности имаат такви видови уверувања кои може да преовладуваат при комуникацијата и тие создаваат пречки за добра деловна комуникација. Едни од нив се следните³³:

1) Апсолутистички барања

Комуникацијата со апсолутистички барања ги содржи зборовите „мора“ или „не смее“. Апсолутистичките барања може да се поставуваат спрема самиот себе, спрема другите или спрема условите за живот. Еве некои од примерите за апсолутистички барања на личноста при комуникацијата:

- Јас морам да бидам успешен;
- Ти мора да ме почитуваш;
- Животот мора да биде фер.

2) Преференции

³³<https://www.vaspsiholog.com/2016/03/zasto-su-iracionalni-strahovi-iracionalni/> посетено 12,09,2018

Преференциите се таков вид флексибилни идеи кои при комуникацијата содржат негација на зборовите „мора“ и „не смее“, ова е обратно од апсолутистичките барања и овде примерите би биле:

- Јас не мора да бидам успешен;
- Ти не мора да ме почитуваш;
- Животот не мора да биде фер.

3) *Невротичен страв*

Комуникација која има карактеристики на невротичен страв се јавува во момент кога соговорникот во комуникацијата е опседнат со напад на паника од комуникација со други, социјална анксиозност, фобија и др.

4) *Ирационален страв*

Содржините при комуникацијата на личностите кои имаат ирационален страв се нереални, тие никогаш не се остваруваат во реалноста и не се во врска со надворешните околности.

5) *Фантазии*

Стравот во човекот никогаш не може да се потисне, најчесто се јавува фантазијата која е последица на потиснувањето на реалниот страв. Преку фантазијата личноста го привлекува вниманието при комуникацијата, а истовремено го отргнуваат вниманието од реалните, вистинските проблеми.

Ирационалното размислување и неговата употреба во комуникацијата произлегува од потребата своите желби и преференции да ги претвораме во апсолутистички барања, исполнувања и желби. Ирационалната комуникација произлегува од мислите кои се претерано воопштени, нереалистични заклучоци и интерпретација на реалноста преку уверувања дека нешто е ужасно, уверување дека нешто лошо не може да се поднесе, уверување за сопствената или туѓата безвредност, уверување дека ќе се случуваат само лоши работи.

Индивидуата која има карактеристики на ирационална упорност со тек на времето станува личност која се срами да комуницира со другите, преовладува депресија, се повлекува во себе, има страв од јавен настап, станува бесна личност, самосожалувањето кај ова индивидуа преовладува и однесувањето е или пасивно или отворено агресивно.

Личностите кај кои преовладува ирационалноста не можат да се вклопат во комуникацијата во организацијата и најчесто овие личности, поради карактеристиките на ирационални личности, создаваат пречки во добрата деловна комуникација со што се пречка и за постигнување на целите во организацијата.

3.2.2-Препознавање на искривените перцепции

Добрата деловна комуникација подразбира примена на вистински трајни вредности како од страна на менаџерите така и од страна на вработените во организацијата, другите негативни, искривени вредности претставуваат пречка во комуникацијата кои го попречуваат развојот на организацијата и остварување на нејзините целите.

Искривените перцепции спаѓаат во групата на прагматички пречки кои настануваат поради нееднаквиот интерес и положба на учесниците во комуникацијата.

Искривените, негативните вредности на личноста создаваат и искривени перцепции за тоа што е добро во извршување на активностите насочени кон опстанокот и развојот на организацијата, но и развојот на вработениот како позитивна, ефективна личност.

За препознавање на искривените вредности треба да ги познаваме нив, треба да имаме познавање за тоа што е позитивно, а што е негативно кај карактеристиките на индивидуите.

Во искривени вредности спаѓаат: интерес, лична корист, манипулирање, подметнувања, лаги, агресивност, моќ за доминација, лукавост, лицемерие, самостојност - себичност, дволичност, одлучување - без размислување, доминантност, полтронство, нетрпеливост, нечувствителност, суровост, интриги, скриени игри, горделивост, самобендисаност, моќ од позиција, формална моќ³⁴.

Доколку се препознаат искривените вредности кои ја попречуваат добрата деловна комуникација, вредности со кои остварувањето на целта би била невозможна, тогаш од страна на лидерот се преземаат активности насочени

³⁴Папарова Елизабета „Моделирање на лидерство со високи перформанси,“ УГД 2012 Штип стр 99

кон воспоставување такви вредности во организацијата кои ќе гарантираат остварување на визијата и целта на организацијата.

Табела бр. 1 Групирање на искривени вредности според видови на теории³⁵
Table:1 Grouping at distorted values according to various theories

Искривени вредности
1-„Макијавелистичка теорија“ Интерес, лична корист, манипулативност, лаги, лукавост, лицемерие, себичност...
2-„Ничева теорија“ Агресивност, моќ за доминација, самостојност, себичност, одлучување - без размислување, горделивост, самобендисаност, моќ од позиција, немилосрдност...
3-„Гринова теорија“ Дволичност, полтронство, интриги, заплашување, неизвесност, лаги, омаловажување...
4-„Хобсова теорија“ Нетрпеливост, нечувствителност, суровост, грубост, себичност, тоталитаризам...

Наведените карактеристики на личностите со искривени, негативни вредности во голема мера негативно влијаат врз добрата комуникација. Ова произлегува затоа што овие личности информацијата која ја добиваат при комуникацијата ја толкуваат онака како што им одговара, а не реално затоа што кај нив пред сè во прв план постојат личните интереси, а не интересите на организацијата во која работат.

³⁵Т. Мицески, 2003. „Улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на човечките ресурси во фирмите” - (втора) докторска дисертација од областа менаџмент, Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања во Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”- Скопје

3.2.3- Избегнување неконтролирани емоции

Емоциите се таков фактор кој претставува сериозна пречка при комуникацијата, емоциите можат да го уништат комуницирањето и правилното интерпретирање на информацијата со што најчесто се случува од овој ефект сите да излезат повредени затоа што емоциите се причина за трансформирање на добрата комуникација во конфликт и трансформирање на пријателскиот однос во организацијата во долготрајно нарушена атмосфера во организацијата.

Емоциите се изразуваат на различни начини и тие можат да се групираат во негативни и позитивни емоции. Негативните емоции се препознаваат преку доминирање на лутина, паника или страв кај индивидуата, а позитивните емоции се согледуваат преку возбуда, среќа или радост кај индивидуата. Без разлика дали се работи за негативни или позитивни емоции и двата вида можат да претставуваат пречки во комуникацијата така што го свртуваат вниманието од суштинските информации во комуникацијата. Лицето кое во моментот на комуникација има налив на емоции има намалена моќ за правилна реакција и постапка и правилно донесување одлуки или преземање вистински активности врз основа на добиените информации. Намалувањето на пречките во комуникацијата предизвикани од неконтролираните емоции може да се избегне така што се прекинува комуникацијата со индивидуата кај која има излив на емоции или, пак, продолжување на комуникацијата со позитивен тек со што би се минимизирале негативните дејства кај личноста со која се комуницира.

Од истражувањата се покажало дека лутината и стравот се две негативни емоции кои најчесто и најдраматично влијаат врз процесот на комуникацијата и тие можат да предизвикаат.³⁶

- Намалување на способноста мудро да се постапи;
- Лутината може да предизвика кршење на одредени правила или претпоставки;
- Закана по нашиот идентитет;
- Обземање страв.

³⁶ <http://www.negotiatorMagazine.com> Fromm, D. (2008), "EmotionInNegotiation, part II: DarlingWithStrongNegativeEmotion" ,TheNegotiatorMagazine, посетено 02,09,2018

За разлика од негативните емоции, позитивните емоции се помала по обем препрека во деловната комуникација, тие дури можат да бидат и многу важни при преносот на информацијата по пат на комуникација. Индивидуите кои имаат позитивни емоции го насочуваат вниманието на испраќачот на информации за пропуштените делови од комуникацијата и бараат дополнителни вредности за да се свати информацијата на правилен начин кој ќе овозможи постигнување позитивни ефекти во организацијата.

3.2.4-Препознавање и отстранување на манипулациите

Една од негативните вредности со кои се карактеризираат индивидуите со искривени вредности претставува манипулацијата. Тоа се индивидуи кои при комуникацијата манипулираат со соговорникот или со група луѓе и имаат цел да го променат однесувањето или перцепцијата на соговорникот преку употреба на различни тактики кои му овозможуваат на соговорникот да ја забележи целта која сакаат да ја постигнат.

Мотивот на манипулаторот е:³⁷

- да се добие посакуваното;
- да се постигне личната цел или, пак,
- да се добие предност пред другите.

Најчесто лицата кои се користат со манипулација, се лица кои на позитивен начин со способност, со сопствени квалитети и вештини и способност за добра деловна комуникација не можат да ја постигнат целта, па затоа се користат со манипулацијата како метод за постигнување на сопствените цели.

Постојат различни облици на манипулација кои треба да се познаваат со цел да се утврди намерата на пренесувачот на информацијата. Едни од нив се:³⁸

- обиди за смирување на страните и решавање на конфликтот;
- обид на создавање позитивна работна клима;

³⁷<https://www.zivotistil.mk/psiholoska-manipulacija-posetenona06.09.2018>

³⁸Hegtvéd, K.A. i Killian, C. (1999). Fairness and Emotions: Reaction to the process and outcomes of negotiations. Social Forces, стр 78

- ласкање на соговорникот со што му се свртува вниманието од реалноста;
- обид за создавање чувство на итност.

Други техники на манипулацијата кои треба да се препознаат се и следните.³⁹

- користење на лутина и гнев со што се влијае врз соговорникот врз неговите размислувања и реакции;
- при комуникацијата, манипулаторот често ја менува темата на конверзацијата и ја менуваат во своја насока;
- манипулаторот делува збунето и често манипулира дека не ги познава работите, се брани со незнаење или, пак, со недоволна информираност за темата во комуникацијата;
- манипулаторот избегнува одговорност за своите акции и нив ги префрла кај соговорникот;
- комуникацијата се карактеризира со конфузност која доведува до откажување на натамошна комуникација на соговорникот кој треба да ја пренесе информацијата;
- лагата, кажувањето неvistини при комуникацијата претставува еден од почестите начини на манипулација;
- искажување позитивни комплименти со цел флертување или оставање впечаток на добар шарм се исто така дел од техниките со кои се користи манипулаторот, а со намера да ја постигне сопствената цел.

За добрата деловна комуникација потребно е да се има способност за препознавање на манипулацијата. Препознавањето на манипулацијата претставува основа за нејзино отстранување, кое пак од своја страна е од голема важност за проследување на информацијата во правилна насока и кон постигнување на реално поставените цели кои се во интерес на организацијата во целина, но и на вработениот како дел од таа организација.

³⁹[Ttps://www.zivotistil.mk/psiholoska-manipulacija-posetenona06.09.2018](https://www.zivotistil.mk/psiholoska-manipulacija-posetenona06.09.2018)

3.2.5-Избегнување на злоупотребата на моќта

Моќта претставува способност да се влијае врз другите, врз нивното однесување и реализација на активностите во организацијата. Формалната моќ која ја имаат менаџерите во организациите, без разлика од кое ниво се менаџерите, е неопходна за ефикасно реализирање на конкретни активности кои се неопходни за постигнување на целите на организацијата. Менаџерите и лидерите во организацијата кои имаат високи, вистински позитивни перформанси, поседуваат одредено ниво на моќ која позитивно се одразува, односно се ефектуира врз сите вработени во организацијата. Но, постои и злоупотреба на моќта при комуникацијата, а која има цел да се прифати информацијата од комуникацијата таква каква што самите ја посакуваат, без можност да се води дијалог за неа и со цел да биде бескомпромисно прифатена.

Ефикасноста на употребата на моќта зависи од тоа дали другата страна во комуникацијата мисли дека комуникаторот има навистина таква моќ и дали неа ќе ја употреби. Индивидуите кои имаат намера да ја употребат својата моќ во комуникацијата понекогаш веруваат дека можат да ја употребат својата присилна моќ на другата страна, при тоа да ја присилат да прифати договор кој нема да ѝ одговара.

Моќта во комуникацијата, од страна на лица кои имаат формална моќ, никогаш не треба да се користи за заплашување на другите, туку за одржување позитивна клима во организацијата каде и комуникацијата ќе вроди позитивни ефекти. Луѓето кои постојано ја покажуваат својата моќ обично во организацијата се окарактеризираат како арогантни лица со кои тешко се комуницира. Ова не доведува да заклучиме дека користењето моќ при комуникацијата претставува препрека за добра деловна комуникација.

Најчести форми на злоупотреба на моќ:⁴⁰

- Тонот на гласот или движењата јасно можат да ја покажат надменооста и презирот;
- Употреба на стратегии и тактики кои имаат за цел предност над другата страна, што доведува до негативна клима;

⁴⁰Smyth, L.F. (1994), Intractable conflicts and the role of identity. *Negotiation Journal*, 10, стр 311

- Употреба на прашања кои создаваат нервоза кај другата страна од типот: „Зошто сте....?“ или, пак, „Зошто не сте...?“;
- Недоволно посветување внимание и често прекинување на соговорникот;
- Употреба на стручни изрази или жаргони без објаснување на луѓето за кои тие не се познати;
- Употреба на моќта за подривање на самодовербата на другиот соговорник во вид на јавна критика.

Во случај кога во комуникацијата преовладува ситуација со вакви карактеристики потребно е да се промени климата во позитивна насока и да се покаже покаже самоувереност со што силата на моќ ослабнува или се сведува на минимално ниво, а тоа од своја страна доведува до добра и ефективна деловна комуникација.

3.3- Избор на начини за надминување на комуникациските пречки

Неопходноста од надминување, од отстранување на комуникациските пречки произлегува од фактот што тие дејствуваат негативно врз ефикасноста од работењето на организацијата. Само со правилна комуникација, со пренесување на информациите на разбирлив начин кој насочува кон правилно извршување на активностите се постигнуваат целите на организацијата.

Организациските препреки можат да се надминат на повеќе начини, меѓу кои⁴¹:

→ Правилен избор на зборови, само еден погрешен збор може да доведе до недоразбирање во комуникацијата, едноставниот, разбирлив јазик е најдобро средство за успешна деловна комуникација;

→ Едноставно и јасно изразување на своето мислење во комуникацијата;

→ За време на комуникацијата лични емоции на умот не смеат да бидат дел од комуницирањето;

⁴¹DrMirosljubBanković, prof. POSLOVNE KOMUNIKACIJE str 30

→ Бојата на гласот треба да биде јасна и да се слуша добро, без шепотење, но и без употреба на гласно зборување;

→ При комуникацијата за да недојде до создавање пречки потребна е максимална концентрација, едно невнимание може да биде сериозна пречка во комуникацијата;

→ Доброто слушање е вештина која е составен дел на добрата комуникација, потребно е да се слушне секој збор во комуникацијата. Ова ќе се оствари преку развој на следните вештини: способност на впивање на она што е речено, способност и на ментално и на физичко следење на она што се говори и способност на размислување за она што се пренесува со информацијата со цел да се пренесе во сопствената меморија;

→ Кога слушате не го прекинувајте оној кој говори;

→ Намалување на бројот на нивоа во организациската структура;

→ Што помалку алки во комуникацискиот ланец;

→ Користење прашалници, анкети, билтени, дописи и др.

За крај, треба да нагласиме дека е многу важно да се овозможи проток на повратна информација (feedback), зашто така ќе се добие сознание за правилното исполнување на активностите зададени со пренос на информации преку деловната комуникација. Препреките во комуникацијата прават животот, како во организацијата така и на приватен план, да биде комплициран и целата ситуација може да доведе до многу фрустрации. Идентификацијата на препреките во комуникацијата се една алатка со која ќе се намали таквата состојба во организацијата и ќе овозможи полесно да се совладаат комуникациските пречки.

Четврти дел

4 – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1- Методологија на истражувањето

4.1.1- Оправданост на истражувањето

Значењето на комуникацијата во деловното работење на организациите е доволен факт од кој произлегува оправданоста на истражувањето на деловната комуникација.

Комуникацијата е доста комплексна појава, па така и проучувањето на комуникацијата претставува доста комплексно истражување. Ова е уште еден факт кој доволно јасно укажува на оправданоста од проучување и истражување на комуникацијата во работните средини.

Како поим, но и како релно функционирање, комуникацијата постои насекаде, како во организациите при деловното комуницирање така и во приватниот живот, буквално комуникацијата е неодвоив дел од секојдневниот живот, од секојдневното функционирање на човекот. Во овој труд заради целосна идентификација на комуникацијата, при самото истражување се прави осврт кон:

-Од една страна, како на комуникацијата и на нејзиното влијание гледаат вработените во организациите и

-Од друга страна, како на комуникацијата гледаат менаџерите од сите нивоа во организациите.

4.1.2- Предмет на истражувањето

Во овој труд насловен како „Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање добра деловна комуникација“ предмет на истражување претставува проучувањето на комуникацијата и тоа:

-Како да се откријат пречките во комуникацијата на работното место;

- Кои се изворите и симптомите на лоша комуникација кај вработените во организацијата;
- Како да се намалат пречките во комуникацијата, да се минимизираат или да се отстранат целосно од организацијата.

При истражувањето, во рамки на темата, најнапред е направено проучување на досегашните теории и дефинирање на деловната комуникација, понатаму ги разгледуваме видовите деловна комуникација. Посебен акцент е ставен на вработените, на причините кои предизвикуваат пречки во комуникацијата во организацијата но и на проучување на можностите за нивно отстранување или нивно минимизирање, како и проучување на ефектите кои се предизвикани во организацијата, а под влијание на пречките во комуникацијата на работното место.

Вкупните истражувања се синтетизираат во податоците по што на крајот од трудот се изнесени соодветни заклучни согледувања.

4.1.3- Цели на истражувањето

Целта на трудот, насловен како „Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање добра деловна комуникација“, претставува осознавање на факторите кои влијаат врз појава на пречки во деловната комуникација во организацијата, утврдување на изворите од кои потекнуваат пречките и утврдување на начинот на управување со комуникацијата и насоки и методи за отстранување на препреките во деловната комуникација .

Во трудот концепцијата на содржината така е изградена што постепено се доаѓа до осознавање на деловната комуникација, нејзиното влијание и ефекти кои ги создава во организацијата. На прв поглед, првично видување на комуникацијата е едноставна појава која е дел од секојдневието, но всушност тоа е доста сложен процес затоа што врз комуникацијата влијаат како бројни така и разновидни фактори кои треба да се утврдат, а со цел тие да се отстранат, а со тоа да се отстрани и препреката која ја попречува добрата деловна комуникација во организацијата, од кое, пак, зависи успехот на самата организација.

Остварување на општествена корисност од истражувањето претставува неминовна цел на истражувањето во трудот. Утврдувањето на општествената корисност се остварува преку конкретни систематизирани научни придобивки меѓу кои спаѓаат:

- Изградба на модел со кој ќе се создаде организациска култура заснована врз користење и преферирање такви вредности кои влијаат врз ефикасно, позитивно, ефектуирање на вработените, кај кои изостануваат пречките во комуникацијата или се минимизирани;

- Примена на обука во организациите како на вработените така и на менаџерите за справување со препреките кои ја попречуваат комуникацијата во организацијата.

4.2- Хипотетичка рамка

Во зависност од прашањата кои се дадени во анкетниот лист и одговорите на нив, составена е хипотетичката рамка која е збир на неколку хипотези кои се обидуваме да ги докажеме.

Генерална хипотеза гласеше дека доколку добро се осознаваат комуникациските пречки и правилно се управува со нив, тогаш во организацијата ќе владеат добри меѓусебни односи, посакувана работна клима и организацијата ќе постигнува подобри работни успеси.

Потхипотеза 1 - Постои поврзаност помеѓу практиките во организацијата и комуникациските пречки.

Потхипотеза 2 - Постои позитивен однос во комуникацијата помеѓу вработените и менаџерите.

Потхипотеза 3 - Постои позитивен однос помеѓу информираноста за состојбата во организацијата од страна на менаџерите.

Потхипотеза 4 - Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и барањата на вработените за соодветен одговор од страна на менаџерите во организацијата.

Потхипотеза 5 - Постои поврзаност помеѓу ефективниот менаџмент и препознавањето на комуникациските пречки.

Потхипотеза 6 - Постои позитивен однос помеѓу комуникацијата и мотивирањето на вработените во организацијата.

Потхипотеза 7 - Постои поврзаност помеѓу ефективноста во работењето и комуникациските пречки во организацијата.

Потхипотеза 8 - Постои позитивен однос помеѓу добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки.

Потхипотеза 9 - Постои поврзаност помеѓу стилот на раководење и однесување и комуникациските пречки во организацијата.

Потхипотеза 10 - Постои позитивен однос помеѓу деловниот однос на менаџерите и отстранувањето на комуникациските пречки во организацијата.

4.2.1- Општ осврт кон емпириските истражувања

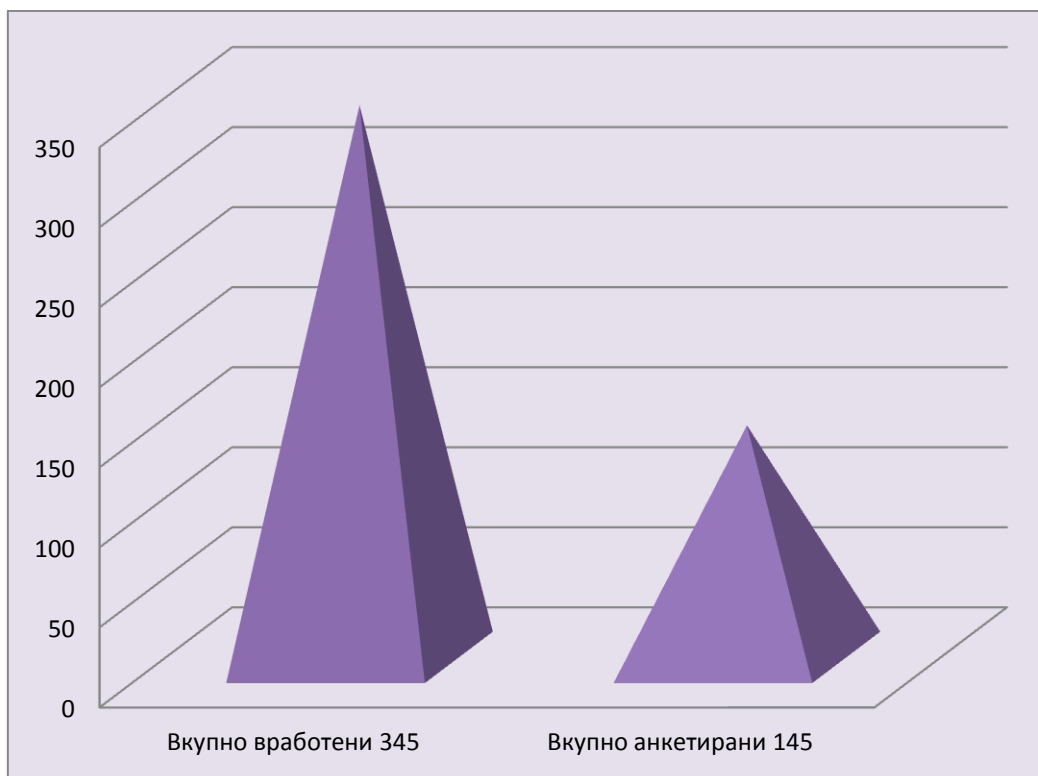
Емпириски истражувања кои беа спроведени, а при што се применети анкета, интервју и набљудување, а сето тоа надополнето со стручна литература од областа на комуникацијата во организациите и пречки во деловната комуникација, како крајна цел имаа да се оформи согледување на препреките во комуникацијата во организациите, ефектите кои ги предизвикуваат пречките и начинот на нивно отстранување. Односно, утврдивме што е тоа што е најбитно да се имплементира во организацијата со цел да се отстранат комуникациските пречки и тоа имплементација од една страна, на она што го преферираат вработените и од друга страна, што преферираат менаџерите.

Истражување беше извршено преку анкетни прашалници спроведени во две производствено-текстилни организации во општина Штип. Анкетирањето е спроведено во октомври 2018 год. Вкупниот број вработени во организациите изнесува 345, а беа анкетирани 145 испитаници или 42,0 % од вкупниот број вработени.

Табела 2 Вкупно вработени, вкупно анкетирани
Table 2 Total employees, total surveyed.

Вкупно вработени	345	100%
Вкупно анкетирани	145	42,0%

Графички приказ на вкупно вработените и вкупно анкетираниите во организациите каде се спроведени анкетите:



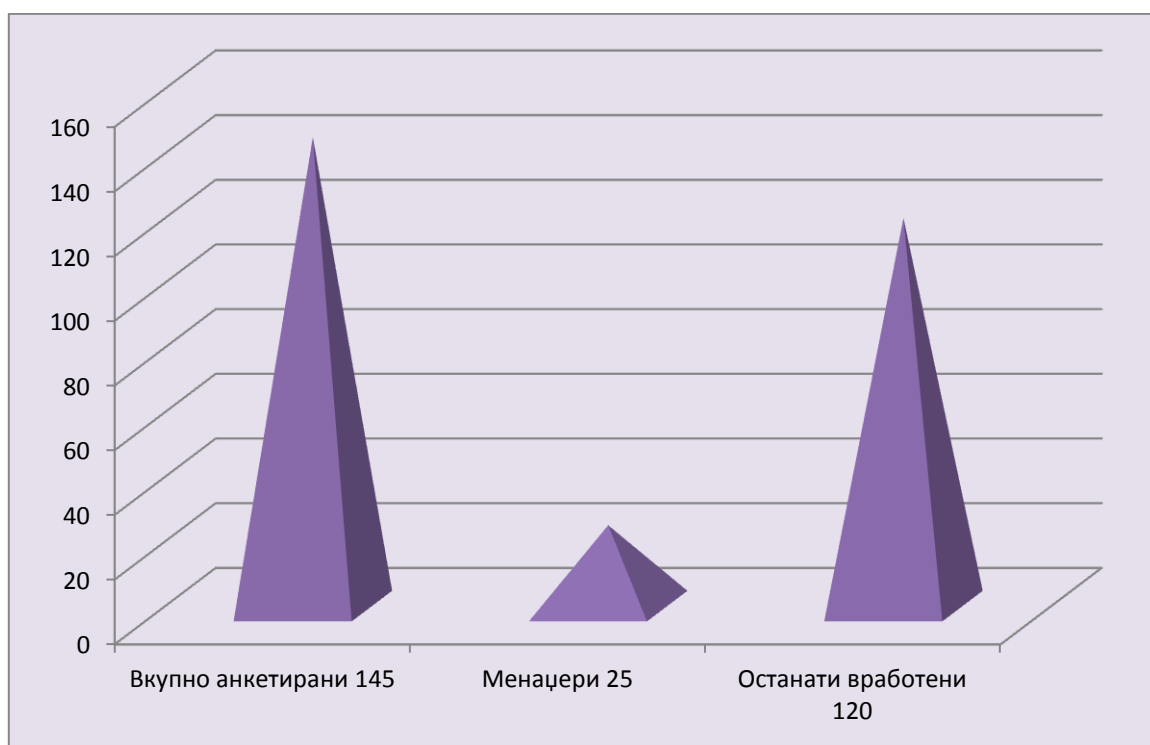
Слика 4 Вкупно вработени, вкупно анкетирани
Picture 4 Total employees, total surveyed.

Од вкупно анкетираниите 145 лица, 25 лица се менаџери од различни нивоа на структурната поставеност на организациите, а 120 лица се вработени во организациите на различни работни места, со различно образование и квалификациска структура.

Табела 3 Вкупно анкетирани менаџери и други вработени
Table 3 Total surveyed managers and other employees

Вкупно анкетирани	145	100,0%
Менаџери	25	17,2%
Останати вработени	120	82,8%

Графички приказ на вкупно анкетирани, менаџери и други вработени



Слика 5 Вкупно анкетирани менаџери и други вработени
Picture 5 Total surveyed managers and other employees

Освен спроведената анкета, спроведено е и интервју со цел да се оформи појасна слика за тоа како да се откријат и да се спречат препреките во деловната комуникација во организациите.

4.3- Користени методи во емпириското истражување

При проучувањето на проблемите од тематиката „Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање добра деловна комуникација“ а со цел сегментите во истражувањето да бидат што е можно поцелосно заокружени, применети се квалитативни и квантитативни методологии и методи како што се:

- Анкета
- Интервју
- Набљудување
- Компарација и
- Статистичка анализа

Преку анкетата, како метод, се осознаваат вредностите кои се потребни да се практикуваат во установата за да може да се намалат или да се отстранат пречките во комуникацијата на работното место, и тоа од една страна оние вредности и предуслови кои ги бараат, кои ги посакуваат вработените, и од друга страна вредностите посакувани од страна на менаџерите од сите нивоа.

Освен анкетните прашалници, а во согласност со нив, вршени се интервјуа во дискретна, неформална и пријателска атмосфера со цел да се добие појасна претстава за состојбите во организациите кои се резултат на комуникациските препреки во организацијата.

Како еден од методите на истражување – набљудувањето беше применето во производствените организации со цел поцелосно да се осознае состојбата во организациите и влијанието на менаџерите во насока на намалување на комуникациските пречки во организацијата.

Утврдените податоци од истражувањето се прикажани во табели со вертикални бар графикони т.н. столбчиња и линиски графикони.

Анкетата како метод на истражување е спроведена со формулирање прашалници со прашања за вработените и за менаџерите, поделени во десет групи на искази.

Стандардизираниите анкетни прашања за вработените и менаџерите заедно со понудените одговори се претставени во табелите дадени во прилог на крајот на трудот.

4.4- Резултати по направеното истражување

Емпириските истражувања се вршени со цел да се осознаат комуникациските препреки во организациите, согледани преку исказите на менаџерите и вработените

Пресметката на χ^2 -тестот е извршена преку процентуалната застапеност на одговорите со цел да се задржи соодносот на одговорите од страна на вработените и менаџерите.

Одговорите на првото прашање, со кое се утврдува потхипотезата 1 - Постои поврзаност помеѓу практиките во организацијата и комуникациските пречки, формулирана врз основа на прашањето од анкетниот лист кое гласи: Дали Вие, како менаџер/вработен, сметата дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата? Процентуалната застапеност на одговорите на вработените и на менаџерите се прикажани подолу табеларно и графички.

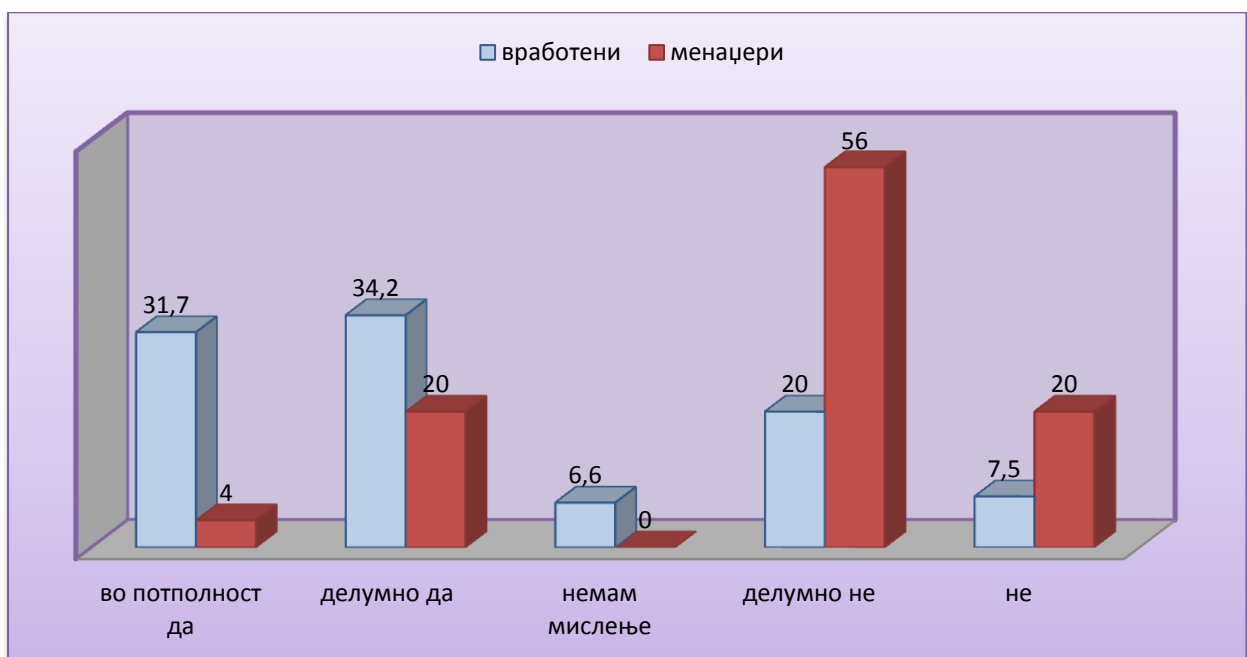
Табела 4 Одговори на вработените и менаџерите за појава на пречки во комуникацијата
Table 4 Answers to employees and managers for the emergence of communication disorders

Прашање -1	Одговор	Вработени		Менаџери	
		N	%	n	%
Дали сметата дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	Во потполност да	38	31,7	1	4,0
	Делумно да	41	34,2	5	20,0
	Немам мислење	8	6,6	0	0
	Делумно не	24	20,0	14	56,0
	Воопшто не	9	7,5	5	20,0
	Вкупно	120	100,0	25	100
					$\chi^2=54,52$
					C= 0.52

Според пресметката, вредноста на хи квадрат тестот изнесува 54,52 кое е поголемо од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49. Ова значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не соодејствуваат и затоа хипотезата се отфрла.

Коефициентот на контингенција С кој ја покажува јачината на поврзаноста на двете групи, вработени и менаџери, во дадениот случај изнесува 0,52 што значи дека постои умерена поврзаност помеѓу испитуваните варијабели.

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на појава на пречки во комуникацијата во организацијата и процентуална застапеност на дадените одговори.



Слика 6 Одговори на вработените и менаџерите за појава на пречки во комуникацијата

Figure 6 Answers to employees and managers for the emergence of communication disorders

На првото прашање на кое се бара одговор за тоа дали во организацијата често се појавуваат пречки во комуникацијата имаме спротивни

одговори на вработените и на менаџерите. Голем дел, односно 34,2% од вработените се изјасниле дека во организацијата делумно има комуникациски пречки, а со 31,7% се изјасниле дека во потполност има комуникациски пречки. Наспроти вработените, според менаџерите делумно не постојат комуникациски пречки и тоа 56% од менаџерите го дале одговорот делумно не постојат, додека само 4% од менаџерите се изјасниле дека во организацијата има комуникациски пречки, значи, според менаџерите постојат минимални комуникациски пречки, што не е случај со одговорите на вработените. Овие одговори се очекувани затоа што кај менаџерите преовладува карактеристика на нереални согледувања за организацијата и поради тоа се појавува разлика во одговорите на вработените и на менаџерите.

Со второто прашање кое гласи: Дали, Вие како менаџер/вработен, сметате дека во Вашата организација има добра комуникација помеѓу менаџерите и останатите вработени? - ја докажуваме потхипотезата 2 која во согласност со прашањето ја формулиравме на следниот начин: Постои позитивен однос во комуникацијата помеѓу вработените и менаџерите.

Одговорите ги дадоа следните резултати кои се прикажани во следната табела.

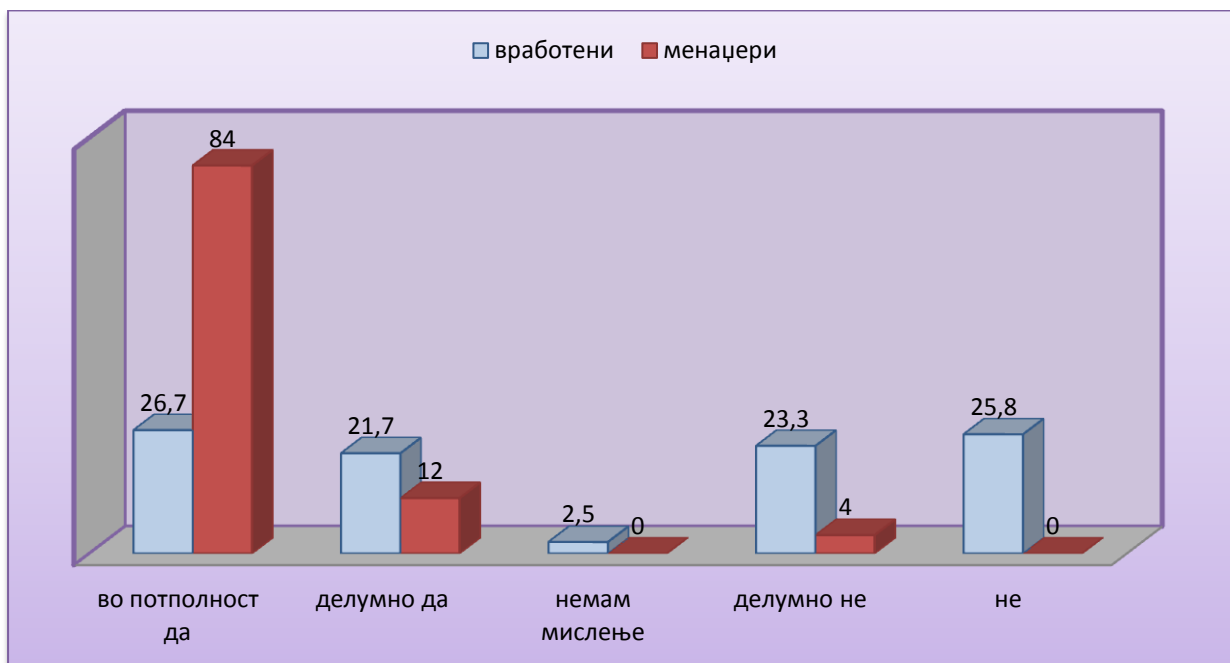
Табела 5 Одговори на вработените и менаџерите за добра комуникација меѓу вработените и менаџерите

Table 5 Answers to employees and managers for good communication between employees and managers

Прашање - 2	Одговор	Вработени		Менаџери	
		N	%	N	%
Дали сметате дека во Вашата организација има добра комуникација помеѓу менаџерите и другите вработени?	Во потполност да	32	26,7	31	84
	Делумно да	26	21,7	3	12
	Немам мислење	3	2,5	0	0
	Делумно не	28	23,3	1	4
	Воопшто не	31	25,8	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
					$\chi^2=74,36$
					$C= 0.58$

Според пресметката, вредноста на хи квадрат тестот изнесува 74,36 кое е поголемо од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49. Поголемиот износ на хи квадрат значи дека потхипотезата A2 не може да се прифати затоа што одговорите на менаџерите и вработените покажуваат дека добиените фреквенции имаат отстапување. Коефициентот на контингенција изнесува 0,58 според кој резултат постои умерена поврзаност на двете групи, односно помеѓу вработените и менаџерите.

Следи графичкиот приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на комуникацијата помеѓу вработените и менаџерите.



Слика 7 Одговори на вработените и менаџерите за добра комуникација меѓу вработените и менаџерите

Figure 7 Answers to employees and managers for good communication between employees and managers

На второто прашање вработените имаат скоро подеднакво поделени мислења, имено 26,7% од вработените се изјасниле дека во потполност постои добра комуникација, 23,3% се изјасниле дека делумно не постои добра комуникација и 21,7% од вработените се изјасниле дека делумно постои добра комуникација. Додека, пак, кај менаџерите, со 84% најмногу е одговорено дека

постои во потполност добра комуникација помеѓу вработените и менаџерите. Ова укажува на нереалното согледување на менаџерите на состојбата во организацијата и потребно е да ги усовршуваат вештините за добра комуникација со вработените за да вработените бидат задоволни од комуникацијата помеѓу вработените и менаџерите.

Потхипотезата 3 која ја формулиравме како „Постои позитивен однос помеѓу информираноста за состојбата во организацијата од страна на менаџерите“ која е поставена врз основа на прашањето од анкетниот лист под бр.3 кое гласи: Дали, Вие како менаџер/вработен, сметате дека вработените во организацијата навремено се информираат за вистинската состојбата во организацијата од страна на менаџерите? - ја утврдивме преку резултатите кои се дадени во следната табела:

Табела 6 Одговори на вработените и менаџерите за информирањето на вработените

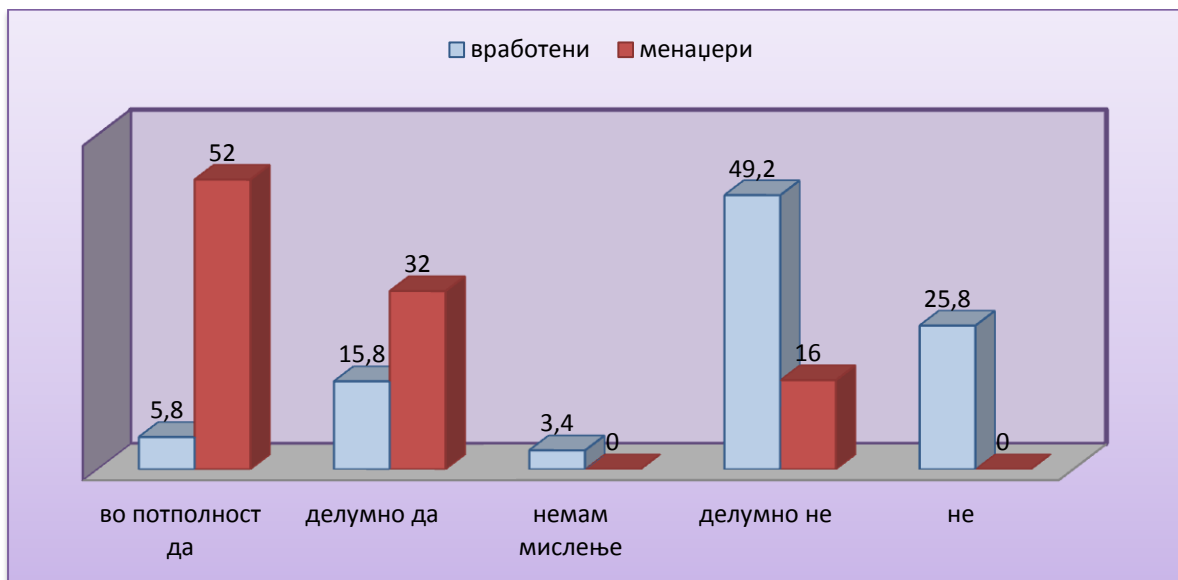
Table 6 Answers to employees and managers for informing employees

Прашање - 3	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали сметате дека вработените во организацијата навремено се запознаваат со вистинската состојбата во организацијата од страна на менаџерите?	Во потполност да	7	5,8	13	52
	Делумно да	19	15,8	8	32
	Немам мислење	4	3,4	0	0
	Делумно не	59	49,2	4	16
	Воопшто не	31	25,8	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
					$\chi^2=88,5$
					C= 0,61

Пресметаниот χ^2 -тестот кој е еднаков на 88,5 е поголем од очекуваната фреквенција, односно е поголем од теоретската табличка вредност што

одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49 во случајот поставената потхипотеза 3 не се прифаќа. Ова значи дека не постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и навремената информираност на вработените за состојбата во организацијата од страна на менаџерите. Коефициентот на корелација - С кој изнесува 0,61 е резултат со кој се утврдува дека постои умерена поврзаност помеѓу испитуваните варијабли.

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на навременото информирање за состојбата во организацијата од страна на менаџерите изгледа како на сликата која следи.



Слика 8 Одговори на вработените и менаџерите за информирањето на вработените

Figure 8 Answers to employees and managers for informing employees

Дадените одговори од страна на вработените и на менаџерите по прашањето за навремената информираност за состојбата во организацијата од страна на менаџерите се разликуваат особено во одговорот каде што вработените одговориле само со 5,8 % дека менаџерите во потполност ги информираат вработените, за разлика од нив, од страна на менаџерите одговориле 52% дека навреме ги информираат вработените за состојбите во

организацијата. Аналогно на позитивниот одговор со делумно не се изјасниле 49,2% од вработените наспроти менаџерите кои се изјасниле само со 16%. Добиените резултати од испитувањето ја отсликуваат состојбата во организацијата во која преовладува нереалното согледување на менаџерите поради што е потребно да се направи корекција на однесувањето на менаџерите во однос на информирањето на вработените за состојбата во организацијата со цел да има задоволство кај вработените од соодветната информираност.

Четвртото прашање кое гласи: Дали сметате дека менаџерите се спремни за разговор за барањата на вработените? - е прашање со кое ја докажуваме потхипотезата 4 која е формулирана како: Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и барањата на вработените за соодветен одговор од страна на менаџерите во организацијата.

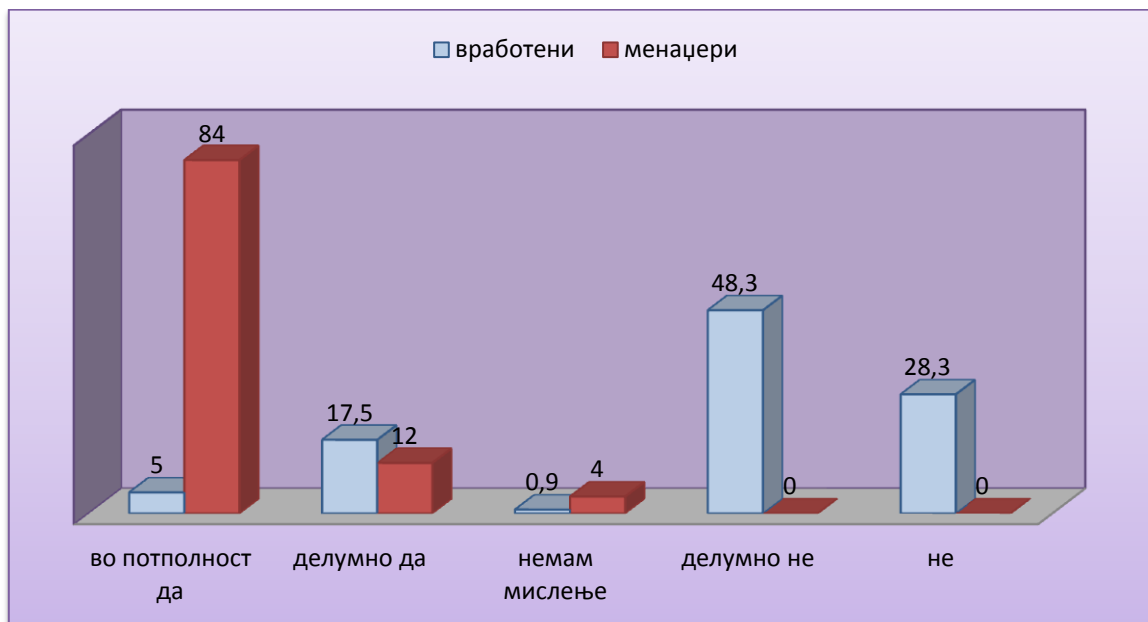
Одговорите на даденото прашање се прикажани табеларно и графички:

Табела 7 Одговори на вработените и менаџерите за соодветен одговор од страна на менаџерите во организацијата за барање од вработените
Table 7 Answers to employees and managers for an appropriate response from the managers in the organization for the requirements of the employees

Прашање - 4	Одговор	Вработени		Менаџери	
		N	%	n	%
Дали сметате дека менаџерите се спремни за разговор за барањата на вработените?	Во потполност да	6	5	21	84
	Делумно да	21	17,5	3	12
	Немам мислење	1	0,9	1	4
	Делумно не	58	48,3	0	0
	Воопшто не	34	28,3	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2=148,3$ $C=0,71$					

Пресметаниот χ^2 -тестот кој е еднаков на 148,3 е поголем од очекуваната фреквенција, односно е поголем од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49, во случајот поставената потхипотеза 4 не се прифаќа. Ова значи дека не постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и барањата на вработените за соодветен одговор од страна на менаџерите во организацијата. Коефициентот на корелација е утврден и тој изнесува $C=0.71$ според кое постои умерена јачина на поврзаност помеѓу двете групи.

Следи графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и барањата за соодветен одговор од страна на менаџерите во организацијата



Слика 9 Одговори на вработените и менаџерите за соодветен одговор од страна на менаџерите во организацијата за барање од вработените
Figure 9 Answers to employees and managers for an appropriate response from the managers in the organization for the requirements of the employees

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените. Имено, според менаџерите на вработените во потполност им се даваат навремено одговорите, за ова се изјасниле 84% од менаџерите, додека со нив се согласуваат само 5% од вработените, а 48,3% делумно не се согласуваат дека навремено ги добиват бараните одговори од страна на менаџерите.

Докажувањето на потхипотезата 5 која ја дефиниравме како: Постои поврзаност помеѓу ефективниот менаџмент и препознавањето на комуникациските пречки, а чие анализирање е спроведено преку одговор од страна на вработените и од страна на менаџерите, на прашањето:

Дали Вие, како менаџер/вработен, сметате дека менаџерите добро и навремено ги препознаваат комуникациските пречки во организацијата? - ги даде резултатите кои ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 8 Одговори на вработените и менаџерите за навремено препознавање на комуникациските пречки

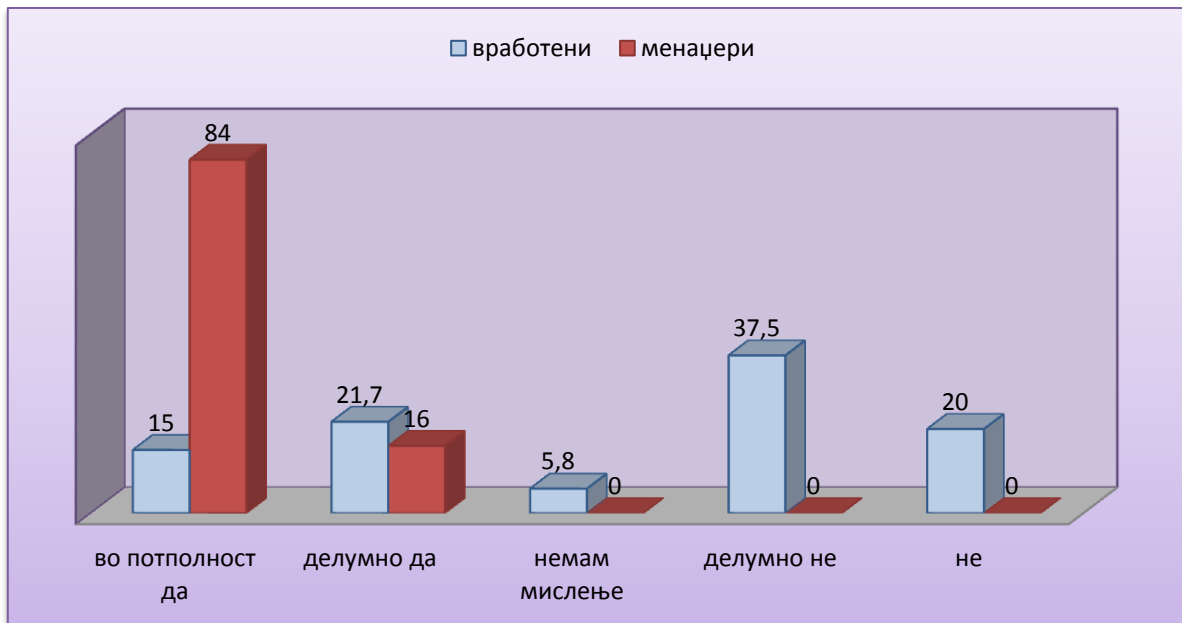
Table 8 Answers to employees and managers for timely recognition of communication barriers

Прашање - 5	Одговор	Вработени		Менаџери	
		N	%	n	%
Дали сметате дека менаџерите добро и навремено ги препознаваат комуникациските пречки?	Во потполност да	18	15	21	84
	Делумно да	26	21,7	4	16
	Немам мислење	7	5,8	0	0
	Делумно не	45	37,5	0	0
	Воопшто не	24	20	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2=112,2$ $C=0,66$					

Резултатот кој го добивме χ^2 -тестот, а кој изнесува 112,2 е поголем од очекуваната теоретска таблична вредност 9,49, поголемата вредност укажува на тоа дека не постои поврзаност помеѓу ефективниот менаџмент и препознавањето на комуникациските пречки, што значи дека не ја прифаќаме потхипотезата 5.

Коефициентот на контингенција изнесува $C=0,66$ вредност која укажува на умерена поврзаност меѓу двете варијабилни. Разликата во одговорите на вработените и менаџерите ќе ја претставиме графички преку што ќе се добие појасна претстава за разликата во одговорите на двете групи испитаници:

Следи графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на навременото препознавање на комуникациските пречки



Слика 10 Одговори на вработените и менаџерите за навремено препознавање на комуникациските пречки

Figure 10 Answers to employees and managers for timely recognition of communication barriers

Постои разлика помеѓу дадените одговори на вработените и менаџерите. Имено, според менаџерите 84% од нив се изјасниле дека навремено ги препознаваат комуникациските пречки, додека, пак, со нив се согласуваат само 15% од вработените. Најголем процент од испитаните вработени се изјасниле дека делумно навреме не се препознаваат комуникациските пречки од страна на менаџерите во организацијата, за ова се изјасниле 37,5% од вработените, а 20% од вработените одговориле дека менаџерите навреме не ги препознаваат комуникациските пречки.

Одговорите на *шестото прашање*, со кое се утврдува потхипотезата А6 „Постои позитивен однос помеѓу комуникацијата и мотивирањето на вработените во организацијата“, формулирана врз основа на прашањето од анкетниот лист кое гласи: Дали Вие, како менаџер/вработен, сметате дека менаџерите ги мотивираат вработените со начинот на комуникација кој го применуваат во организацијата, како и процентуалната застапеност на

одговорите на вработените и на менаџерите се прикажани табеларно и графички.

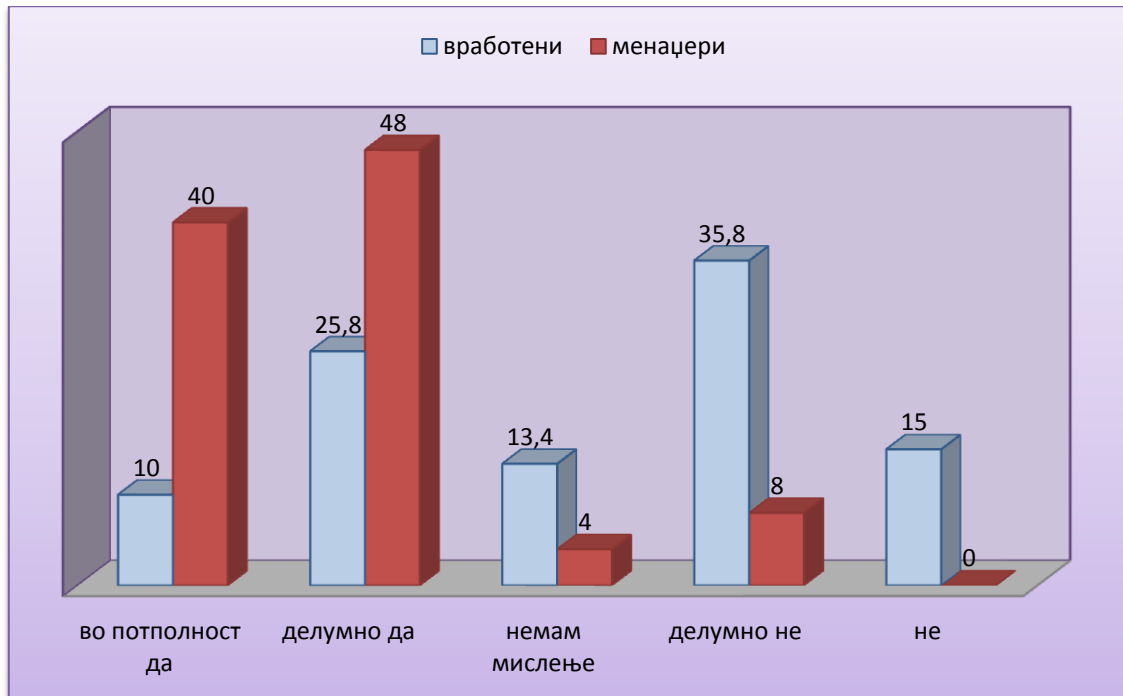
Табела 9 Одговори на вработените и менаџерите за мотивирање од страна на менаџерите со комуникацијата

Table 9 Answers to employees and managers, motivating managers by means of communication

Прашање - 6	Одговор	Вработени		Менаџери	
		N	%	n	%
Дали сметате дека менаџерите ги мотивираат вработените со начинот на комуникација кој го применуваат во организацијата?	Во потполност да	12	10	10	40
	Делумно да	31	25,8	12	48
	Немам мислење	16	13,4	1	4
	Делумно не	43	35,8	2	8
	Воопшто не	18	15	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
					$\chi^2=44,72$
					C=0,48

Резултатот од пресметаниот хи квадрат кој изнесува 44,72 покажува несовапаѓање помеѓу одговорите на вработените и на менаџерите. Имено, пресметаниот хи квадрат тест кој е еднаков на 44,72 е поголем од очекуваната фреквенција, односно е поголем од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49, во случајот поставената потхипотеза б не се прифаќа. Резултатот од пресметаниот коефициент на контингенција C=0,48 покажува дека има умерена јачина на поврзаност меѓу двете групи испитаници.

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на позитивениот однос помеѓу комуникацијата и мотивирањето на вработените во организацијата.



Слика 11 Одговори на вработените и менаџерите за мотивирање од страна на менаџерите со комуникацијата

Figure 11 Answers to employees and managers, motivating managers by means of communication

Графичкиот приказ јасно го претставува размислувањето на вработените и на менаџерите по прашањето за мотивацијата од страна на менаџерите со начинот на комуницирање. Вработените и тоа само 10% се на мислење дека менаџерите ги мотивираат вработените со начинот на комуникација, а дури 40% од менаџерите одговориле дека ги мотивираат вработените. Ова се спротивставени одговори што укажува на тоа дека менаџерите се нереални при давањето на одговорите и е потребно да работат на усовршување на комуникацијата која ќе биде насочена кон мотивирање на вработените во организацијата.

За потхипотезата 7, со која се докажува дали постои поврзаност помеѓу ефективноста во работењето и комуникациските пречки во организацијата, а

која ја утврдивме преку прашањето поставено на вработените и на менаџерите кое гласи: Дали, Вие како менаџер/вработен, сметате дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалувањето на ефективноста во работењето? - ги добивме следните резултати:

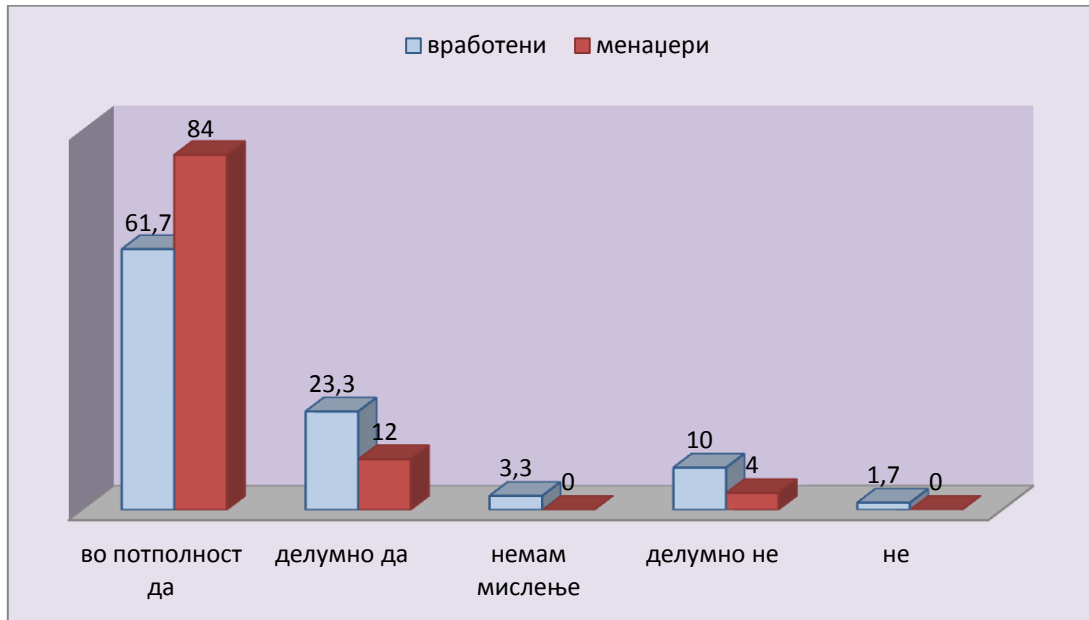
Табела 10 Одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу ефективноста во работењето и комуникациските пречки во организацијата

Table 10 Answers to employees and managers about the connection of effective operation and communication disorders in the organization

Прашање - 7	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	N	%
Дали сметате дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалувањето на ефективноста во работењето?	Во потполност да	74	61,7	21	84
	Делумно да	28	23,3	3	12
	Немам мислење	4	3,3	0	0
	Делумно не	12	10	1	4
	Воопшто не	2	1,7	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
					$\chi^2=14,56$ $C=0,30$

Според пресметката, вредноста на χ^2 -тестот изнесува 14,56 оваа вредност е поголема од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49 што значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не соодејствуваат и хипотезата 7 може да се отфрли. Пресметаниот коефициент на контингенција С изнесува 0,30, а тоа е резултат кој покажува умерена јачина на поврзаноста на двете групи.

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу ефективноста во работењето и комуникациските пречки во организацијата.



Слика 12 Одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу ефективноста во работењето и комуникациските пречки во организацијата

Figure 12 Answers to employees and managers about the connection of effective operation and communication disorders in the organization

Графичкиот приказ јасно ни покажува дека постои приближна сличност во дадените одговори на вработените и на менаџерите. Имено, 61,7% од вработените се изјасниле дека постои поврзаност помеѓу ефективноста во работењето и комуникацијата, што е најголем процент на дадени одговори. Исто така, најголем број од менаџерите, односно 84% се изјасниле како и вработените, а тоа е дека постои поврзаност помеѓу комуникацијата и ефектите во работењето.

Постои позитивен однос помеѓу добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки, вака ја дефиниравме потхипотезата 8, која е утврдена преку анкетниот прашалник во кој прашањето поставено на вработените и на менаџерите е формулирано како: Дали, Вие како

менаџер/вработен сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата? Анкетирањето ги даде следните резултати, прикажани подолу табеларно и графички:

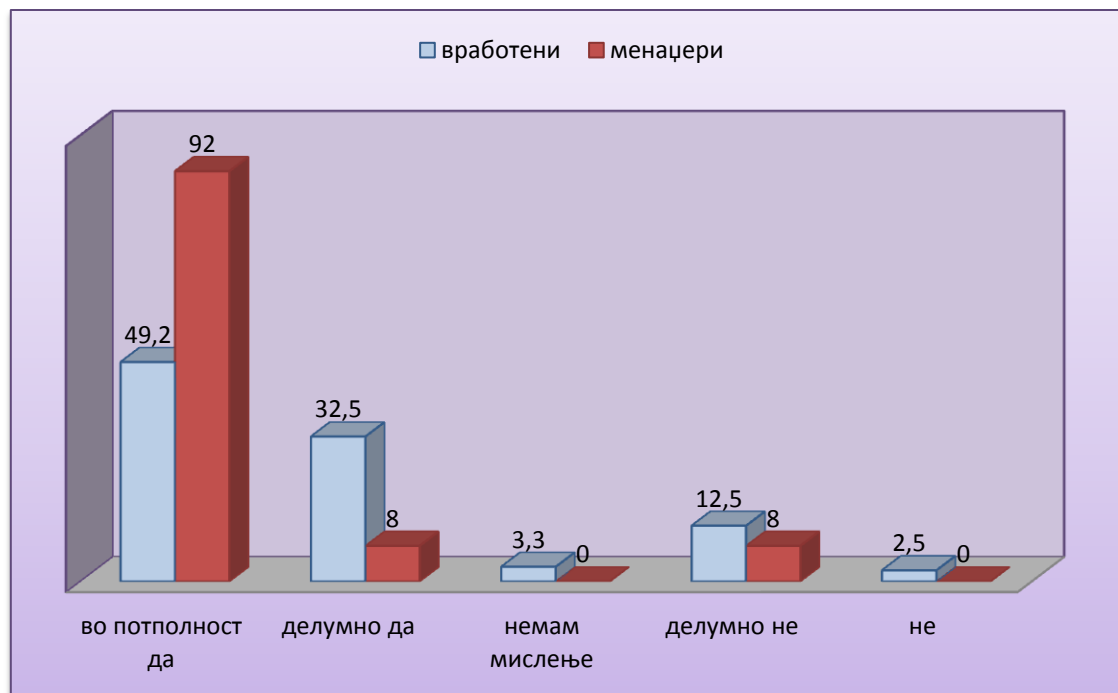
Табела 11 Одговорите на вработените и менаџерите во однос на добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки

Table 1 Answers to employees and managers in terms of good business practice and management of communication barriers

Прашање - 8	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	N	%
Дали сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	Во потполност да	51	49,2	23	92
	Делумно да	39	32,5	2	8
	Немам мислење	4	3,3	0	0
	Делумно не	22	12,5	0	0
	Воопшто не	3	2,5	0	0
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2=45,19$ $C=0,48$					

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува 45,19 што е поголемо од теоретската вредност од 9,49. Во случај кога пресметаната вредност е помголема од теоретската вредност се отфрла потхипотезата, ова значи дека во нашиот случај ја отфрламе потхипотезата и констатираме дека не постои поврзаност помеѓу добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки. Пресметаниот коефициент на корелација изнесува 0,48 со што се докажува дека постои умерена јачина на поврзаност на двете варијабли.

Следи графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки.



Слика 13 Одговорите на вработените и менаџерите во однос на добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки

Figure 13 Answers to employees and managers in terms of good business practice and management of communication barriers

За прашањето, дали менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата, вработените и менаџерите се со различно мислење. Имено, 92% од менаџерите сметаат дека правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата, овој висок процент е очекуван како одговор од страна на менаџерите, но само 49,2% од вработените се со мислење дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата. Овие одговори од страна на вработените укажуваат дека е потребно менаџерите да посветат поголемо вниманието на пречките кои се јавуваат во организацијата и да бидат во поголем степен обучени за управување со нив.

Со *деветтото прашање* кое гласи: Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека менаџерите со стилот на раководење и однесување предизвикуваат создавање комуникациски пречки во организацијата? - ја

докажуваме потхипотезата 9 која во согласност со прашањето ја формулиравме на следниот начин: Постои поврзаност помеѓу стилот на раководење и однесување и комуникациските пречки во организацијата.

Одговорите ги дадоа следните резултати кои се прикажани табеларно и графички:

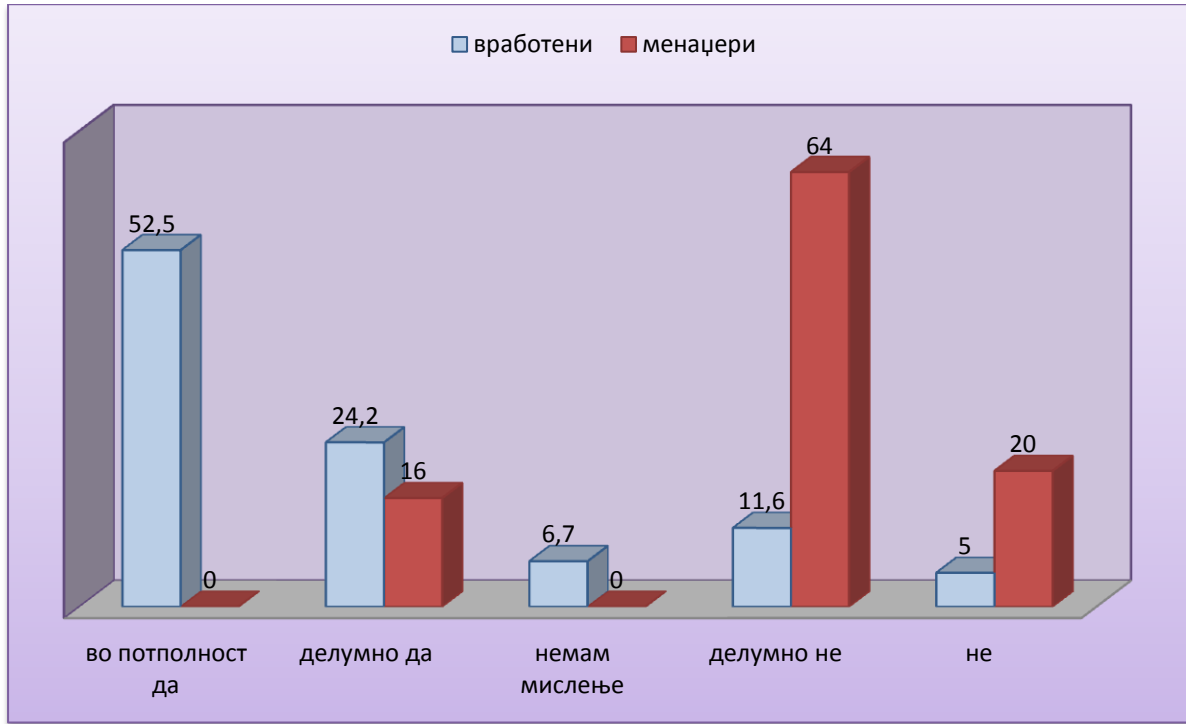
Табела 12 Одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу стилот на раководење и однесување и комуникациските пречки во организацијата.

Table 12 Answers to employees and managers in terms of the connection between the management style and behavior and communication hurdles in the organization

Прашање - 9	Одговор	Вработени		Менаџери	
		п	%	п	%
Дали сметате дека менаџерите со стилот на раководење и однесување предизвикуваат создавање на комуникациски пречки во организацијата?	Во потполност да	63	52,5	0	0
	Делумно да	29	24,2	4	16
	Немам мислење	8	6,7	0	0
	Делумно не	14	11,6	16	64
	Воопшто не	6	5	5	20
	Вкупно	120	100,0	25	100
$\chi^2 = 106,16$					
$C = 0,65$					

Според пресметката, вредноста на хи квадрат тестот изнесува 106,16 кое е поголемо од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 9,49. Поголемиот износ на χ^2 -тестот, значи дека потхипотезата 9 се отфрла, не се прифаќа. Степенот на контингенција изнесува 0,65 со што е утврдена умерена јачина на поврзаност меѓу варијаблите.

Следи графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу стилот на раководење и однесување и комуникациските пречки во организацијата.



Слика 14 Одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу стилот на раководење и однесување и комуникациските пречки во организацијата.

Figure 14 Answers to employees and managers in terms of the connection between the management style and behavior and communication hurdles in the organization

На деветтото прашање имаме спротивставени одговори меѓу вработените и менаџерите, додека вработените одговараат дека стилот на менаџерите влијае врз создавање комуникациски пречки во организацијата и тоа се изјасниле 52,5% од анкетираниите вработени, ниту еден од менаџерите не се изјаснил дека нивниот стил на раководење влијае врз пречки во организацијата, само 16% од менаџерите се имаат изјаснето дека делумно стилот на раководење влијае врз комуникациските пречки во организацијата.

Потхипотезата 10 - Постои позитивен однос помеѓу деловниот однос на менаџерите и отстранувањето на комуникациските пречки во организацијата, ја утврдивме преку поставеното прашање на вработените и на менаџерите кое

гласи: Дали, Вие како менаџер/вработен, сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки? Резултатите од анкетното прашање се прикажани табеларно и графички:

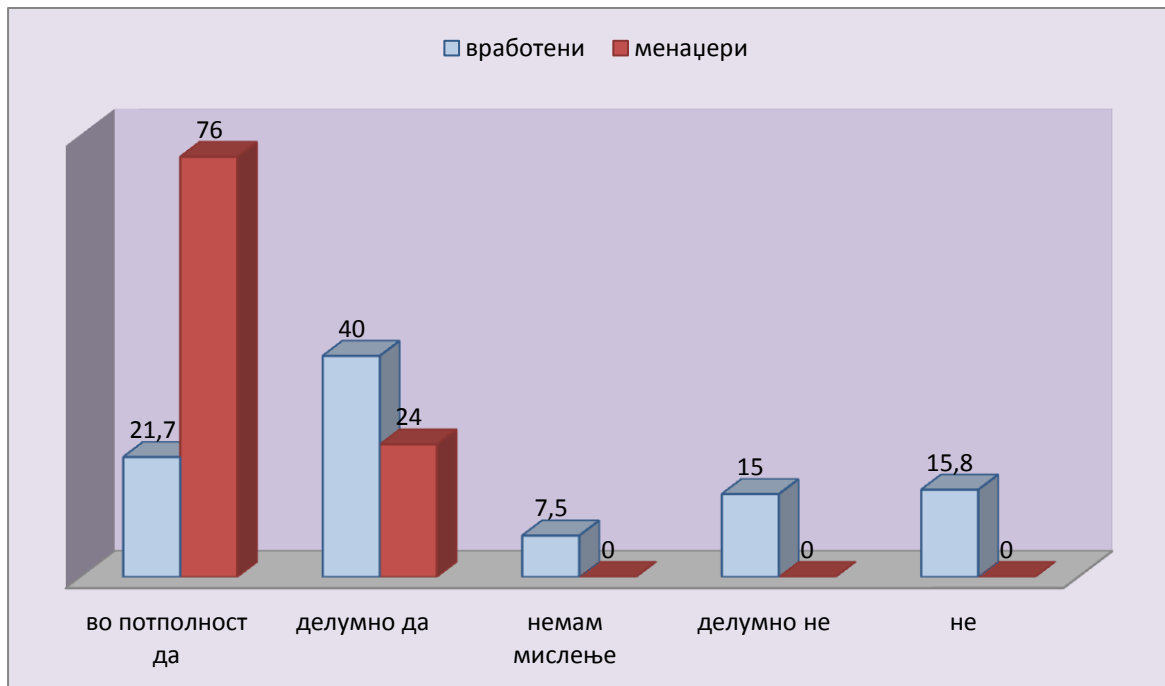
Табела 13 Одговори на вработените и менаџерите во однос на навременото отстранување на комуникациските пречки.

Table 13 Response to employees and managers for timely removing communication barriers

Прашање - 10	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	N	%
Дали сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	Во потполност да	26	21,7	19	76
	Делумно да	48	40	6	24
	Немам мислење	9	7,5	0	0
	Делумно не	18	15	0	0
	Воопшто не	19	15,8	0	0
	Вкупно	120	100	25	100
					$\chi^2=72,47$
					$C=0,57$

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува 72,47 и тој е поголем од теоретската вредност која изнесува 9,49 што значи дека одговорите на вработените и на менаџерите не соодветствуваат. Поради поголемата пресметана вредност од теоретската потхипотезата 10 се отфрла. Врз основа на пресметаниот χ^2 -тестот и бројот на испитаници добиен е коефициентот на корелација кој изнесува 0,57 вредност која покажува дека постои умерена јачина на варијаблите.

Следи графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на навременото отстранување на комуникациските пречки.



Слика 15 Одговори на вработените и менаџерите во однос на навременото отстранување на комуникациските пречки.

Figure 15 Response to employees and managers for timely removing communication barriers

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата во дадените одговори. Имено, додека 21.7% од вработените се изјасниле дека менаџерите навремено ги отстрануваат комуникациските пречки во организацијата, 76% од менаџерите се изјасниле дека навреме ги отстрануваат комуникациските пречки, со ова се утврдува дека менаџерите не даваат реални одговори туку даваат одговор за тоа како треба да е во организацијата, а не каква е вистинската состојба во организацијата при појава на комуникациски пречки и нивно навремено отстранување.

Општите заклучоци по претхоно презентирани табеларни и графички прикази укажуваат дека вработените и менаџерите имаат исто мислење во однос на тоа дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалување на ефективностата во работењето. Значи, колку е поголема пречката во комуникацијата, толку е поголема неефикасноста во работењето. Затоа секој

менаџер треба да се труди да одржи минимум пречки во комуникацијата, или да ги отстрани, а со цел зголемување на ефективностa. Приближно согласување вработените и менаџерите имаат по прашањето според кое комуникацијата која ја применуваат менаџерите ги мотивира вработените во организацијата.

Најголемо несовпаѓање помеѓу одговорите на вработените и менаџерите се бележи кај прашањето со кое се утврдува навременото одговарање на менаџерите на барањата на вработените и по прашањето според кое се утврдува добро и навремено препознавање на комуникациските пречки од страна на менаџерите. Во однос на овие прашања вработените даваат негативен одговор, а тоа значи дека менаџерите не одговараат навремено на поставените барања од страна на вработените и не ги препознаваат навремено комуникациските пречки, особено оние кои се резултат на однесувањето на менаџерите. За разлика од вработените, менаџерите на овие прашања даваат позитивен одговор кој се должи на нереалните согледувања и отсуството на самокритичност, нивните одговори се блиски до она што посакуваат вработените да се случува во нивната организација.

4.5- Синтеза, верификација и имплементација на истражувањата

Синтезата, верификацијата и имплементацијата на истражувањата имаат за цел да овозможат перцепција на посакувани активности во организацијата кои ќе овозможат ефикасна имплементација на активности со кои ќе се отстранат или ќе се минимизираат комуникациските пречки во организацијата.

Осознавањето на бараните активности од страна на вработените и нивната реална усогласеност со можностите за имплементација, овозможува индивидуална активност на самите менаџери насочена кон имплементирање на активности со кои ќе се намали комуникациската пречка во самата организација.

Извршените истражувања во организациите, според согледувањата на вработените, покажуваат дека во организациите вработените посакуваат да се применуваат најмногу следните активности, подредени од најпосакуваната кон

помалку посакуваната активност, а со цел ефикасно и ефективно иницирање, имплементација и одржување на состојба во која комуникациската пречка ќе биде на минималните граници.

Табела 15 Приказ на процентуалното учество на дадените одговори со ДА од страна на вработените.

Table 15 shows the percentage participation of the given answers with YES by the employees.

Ред. Бр.	П Р А Ш А Њ Е	% на позитивни одговори
1	Дали, Вие како вработен, сметате дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалувањето на ефективоста во работењето?	61,7
2	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите со стилот на раководење и однесување предизвикуваат создавање комуникациски пречки во организацијата?	52,5
3	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	49,2
4	Дали, Вие како вработен, сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	31,7
5	Дали, Вие како вработен, сметате дека имате добра комуникација со менаџерите?	26,7
6	Дали, Вие како вработен, сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	21,7
7	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите добро и навремено ги препознаваат комуникациските пречки во организацијата?	15
8	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите ве мотивираат со начинот на комуникација кој го применуваат во организацијата?	10
9	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите навремено ве запознаваат со состојбата во организацијата?	5,8
10	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите навремено одговараат на Вашите барања?	5,8

Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори со ДА од страна на вработените.



Слика 16 Одговори на вработените со ДА

Figure 16 Response to employees with Yes

Според согледувањата од страна на вработените во организацијата потребно е да се применуваат следните вредности кои би ги задоволиле барањата на вработените во врска со добрата комуникациска пракса и позитивното работење на организацијата во целина:

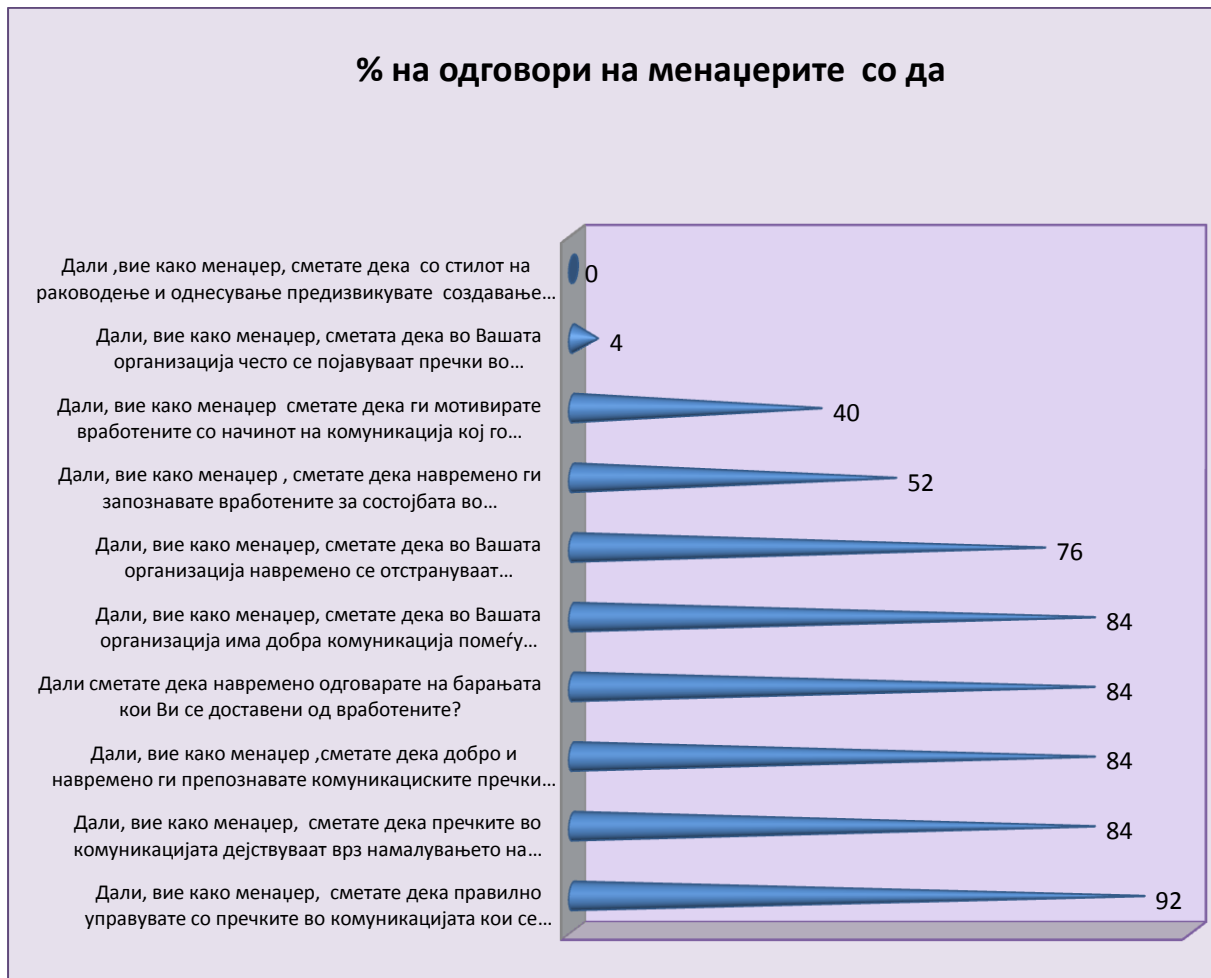
- Намалување на комуникациските пречки со цел зголемување на ефективното работење на организацијата;
- Промена на стилот кој го применуваат менаџерите во насока на позитивно влијание врз комуникацијата, а со самото тоа и намалување на комуникацијата;

- Зголемување на степенот на правилно управување со пречките во комуникацијата со што ќе се намали појавата на комуникациските пречки во организацијата;
- Зголемување на ефективната комуникација со менаџерите;
- Зголемување на мотивацијата на вработените преку добрата комуникација и др.

Табела 16 Приказ на процентуалното учество на дадените одговори со **ДА** од страна на менаџерите.

	П Р А Ш А Њ Е	% на одговори со ДА
1	Дали, Вие како менаџер, сметате дека правилно управувате со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	92
2	Дали, Вие како менаџер, сметате дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалувањето на ефективноста во работењето?	84
3	Дали, Вие како менаџер, сметате дека добро и навремено ги препознавате комуникациските пречки во организацијата?	84
4	Дали, Вие како менаџер, сметате дека навремено одговарате на барањата кои Ви се доставени од вработените?	84
5	Дали, Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација има добра комуникација помеѓу менаџерите и другите вработени?	84
6	Дали, Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	76
7	Дали, Вие како менаџер, сметате дека навремено ги запознавате вработените за состојбата во организацијата?	52
8	Дали, Вие како менаџер, сметате дека ги мотивирате вработените со начинот на комуникација кој го применувате во организацијата?	40
9	Дали, Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	4
10	Дали, Вие како менаџер, сметате дека со стилот на раководење и однесување предизвикувате создавање комуникациски пречки во организацијата?	0

Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори со **ДА** од страна на менаџерите



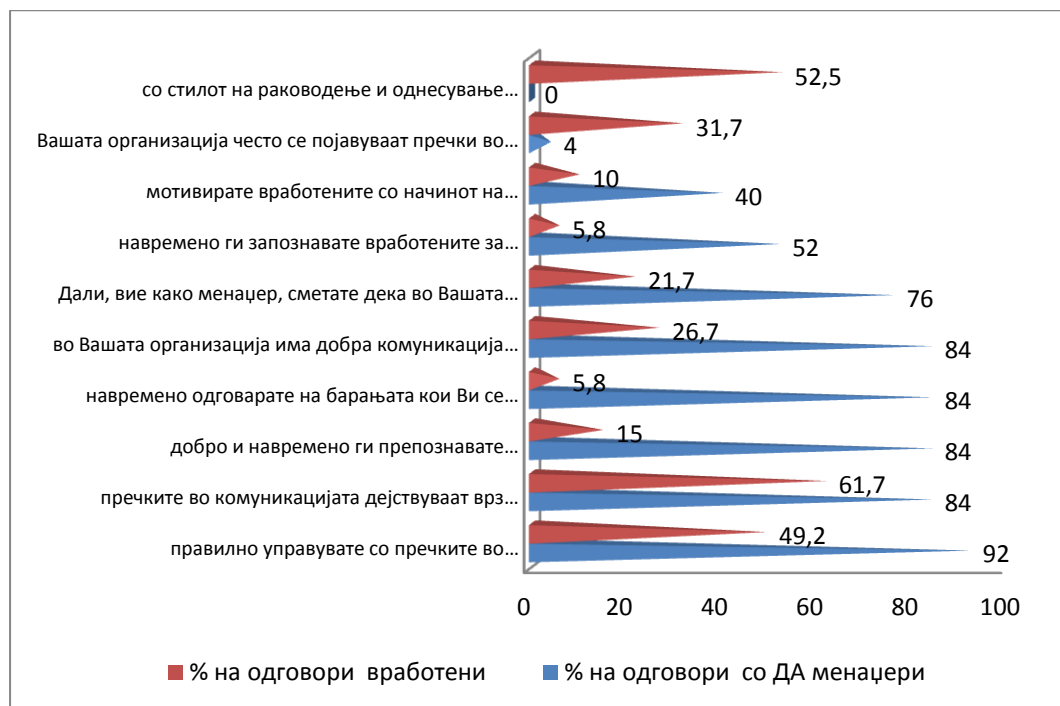
Слика 17 Одговори на менаџерите со ДА
Figure 17 Response to managers with Yes

Согледувањата од страна на менаџерите, кои се утврдени врз основа на анкетниот прашалник, а врз основа на најмногу дадени одговори со да, па сè до најмалку позитивно одговорените, менаџерите од сите нивоа се изјаснуваат дека во организацијата :

- Правилно управуваат со комуникациските пречки;
- Комуникациските пречки дејствуваат врз ефикасноста на работењето на организацијата;
- Навремено и квалитетно ги препознаваат комуникациските пречки;
- Навремено одговараат на барањата на вработените;

- Има добра комуникација меѓу вработените и менаџерите;
- Навремено ја отстрануваат комуникациската пречка;
- Навремено ги запознаваат вработените за состојбата во организацијата и др.

Графички приказ на вработените и на менаџерите на одговорите.



Слика 18 Споредба на одговорите на вработените и на менаџерите
Figure 18 Comparison of the responses of employees and managers

Општ заклучок од направените истражувања е дека во испитуваните организации постои низок вредносен систем кај менаџерите, недостасува надградба на сопствените знаења, недоволна едукација и обука со чија помош би се зголемил вредносниот систем во позитивна насока, кое, пак, од своја страна ќе придонесе кон побрзо согледување на потребата од добра комуникација и намалување на пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата. Несовпаѓањето во одговорите кои ги даваат вработените и менаџерите се реалност затоа што вработените даваат вистински одговори, односно ја прикажуваат состојбата во организацијата реално, таква каква што

„Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање на добра деловна комуникација,,

е, за разлика од менаџерите кои се нереални во своите изјаснувања, односно ја прикажуваат состојбата каква што треба да биде, а не таква каква што е реално во организацијата.

Петти дел

5 – ПРЕФЕРИРАЊЕ АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО ОСОЗНАВАЊЕ И ЗАНЕМАРУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИКАЦИЈА ЗАРАДИ РАЗВИВАЊЕ ДОБРА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

5.1 - Оспособување за добро познавање, односно правилно проценување на пречките во комуникацијата.

Оспособување, како на менаџерите така и на вработените во организацијата, за добро познавање на комуникациските пречки претставува еден од пресудните фактори за успешно работење на организацијата.

Вештините за препознавање на пречките во комуникација се нешто што се учи, доколку се знае теоретскиот приказ за значењето и потребата од самата комуникација, нејзините почетоци, содржината и карактеристиките на нејзиното функционирање. Препознавањето на пречките во комуникацијата е еден од елементите кој гарантира пренос на деловната информација потребна за извршување на задачите и улогата која е доделена на секој поединец во организацијата, како и ускладување на активностите со другите во организацијата.

Карактеристика на современото деловно работење е преплавеноста од бројни информации и тоа:

- Информации кои се потребни за работењето и позитивното функционирање на организацијата;
- Информации кои не се потребни за работењето на организацијата;
- Информации кои не одговараат на потребите на вработените.

Ова е причина поради која е потребно оспособување за проценка на тоа кои информации:

- за кого се потребни,
- кој да ја пренесе информацијата,
- кога се потребни информациите и

- во кој облик треба да се комуницира за да се пренесе информацијата.

За да се одговори на прашањето кој треба да ја пренесе информацијата, во кое време и што треба да содржи информацијата, најпрвин мора да се знае кои информации му се потребни на секој член во организацијата, секоја информација не е за секој член на организацијата. Доброто познавање на комуницирањето со вистинската личност ќе ја отстрани комуникациската пречка затоа што со таквата деловна комуникација ќе се отстрани препреката и активноста ќе се одвива на правилен начин од страна на вистинските луѓе.

Комуникацијата е вредна само доколку со неа се добијат информации потребни за позитивни активности во организацијата од страна на вистинските луѓе, празните информации не само што се небитни туку се и вистинска комуникациска пречка и причина за одземено непотребно скапоцено работно време⁴².

Оспособувањето за добро познавање и правилно проценување на комуникациските пречки потребно е да ги содржи елементите за⁴³:

- Добра комуникација и интеракција,
- Начинот на договарање за целите на работата и организацијата на работа,
- Начинот на поделба на работните задачи, и
- Решавање на меѓусебните недоразбирања и конфликти.

Правилната *перцепција* има централна улога во препознавањето на комуникациските пречки, индивидуите кои имаат перцептивни ограничувања прават штета на ефективната комуникација. Перцепцијата е битен елемент како за пренос на информацијата така и за примање на информацијата преку комуникација. Перцепцијата е под влијание на карактерот на индивидуите, вредностите, природите и расположенијата, од овие причини потребно е да се познаваат и правилно да се проценуваат пречките од овој вид со цел навремено да се отстранат истите.

⁴² West, M., *Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb, Školska knjiga, 2005., str. 80.

⁴³ Kobolt, A., Žižak, A., op.cit. str.372.

Друг елемент кој треба да се познава при деловната комуникација, а со цел постигнување позитивни ефекти претставува спремноста за рефлектирање на *случувањата*. Индивидуата треба да е спремна на секаков вид случувања во организацијата, или во групата каде што е активна личноста со цел реално да врши согледувања на дадените случувања и да ги отфрли негативните дејствија со што би дошло до правилно расудување при комуникацијата, односно до примање на информација со која активностите би се насочиле во правилна насока. Доколку преовладеат индивидуалните емоции од случувањата во организацијата во тој случај ќе имаме негативни ефекти од деловната комуникација затоа што таа нема да биде разбрана, односно ќе биде под влијание на пречките кои се поставени од дадените случувања.

Навременото согледување на пречките во комуникацијата бара таков пристап во комуникацијата во кој *фокусот на внимание* ќе биде насочен кон соговорникот, кон она што тој го пренесува како информација и тоа фокусирање на зборовите искажани во комуникацијата, фокусирање на невербалните сигнали кои можат да откријат пречки во меѓусебното комуницирање. На овој начин ќе се откријат недостатоците во информацијата по што е потребно да се охрабри разјаснувањето, поставување на прашања за информацијата која се добива, но и парафразирањето, односно преформулирањето на информацијата со цел таа да биде правилно разбрана кое ќе доведе до реализација на посакувани активности кои ќе придонесат да се постигне позитивна рефлексивност во организацијата.

5.2- Занемарување на пречките и развивање на услови за успешна комуникација

Комуникацијата претставува составен дел од секојдневието на секоја индивидуа, меѓусебно се комуницира со примена на различни средства, а со цел да се разменат мислења, ставови, да се оствари соработка и да се пренесат соодветно потребни информации. Комуникацијата е чин на воспоставување врска со други луѓе. Комуникацијата е основа на целиот жив свет, односно за да се живее квалитетно мора да се комуницира. Комуникацијата секогаш, без исклучок, мора да е двонасочен процес и во себе

да вклучува два важни сегмента, а тоа се: обид да се разберат зборовите, мислите и чувствата што ги изразуваат другите со кои сте вклучени во комуникациски процес и од друга страна реакција на тоа.

Едни од условите кои гарантираат добра, успешна, комуникација се следните⁴⁴:

- Во секоја комуникација треба да биде јасно за каков вид симболичка функција станува збор (претпоставува употреба на симболи и знаци од ист систем);
- Треба да се употребуваат оние симболи кои имаат јасно и недвосмислено значење;
- Секој симбол треба да има само едно значење;
- За поефективна комуникација, потребно е значењето на клучните поими да е точно определено (ова и наредните две правила се однесуваат на социјалниот карактер на комуникацијата);
- Еден од позначајните услови за успешна комуникација е максимална соработка меѓу учесниците во комуникацијата.

Доколку некое од овие услови не се исполнат, во тој случај се појавуваат пречки во комуникацијата кои можат да бидат од различна природа, семантичка⁴⁵, логичка, психолошка или општествена природа.

Услови за добра комуникација се постигнуват доколку имаме:

- 1) Способност да ги слушаме и да ги гледаме оние со кои сме во комуникација за да ги разбереме нивните пораки;
- 2) Способноста за изнесување на идеите и чувствата за да тие бидат корисни, како и насоките да ги натерате другите да ги слушнат вашите пораки и да ја разберат нивната важност.

Сето ова се заокружува со способноста да се постигне главната цел на дадената комуникација.

Условите за добра комуникација можат да се поделат и на следните битни елементи кои треба да се почитуваат во меѓусебната комуникација:⁴⁶

⁴⁴<https://www.tufekciev.wordpress.com/komunikacija--i-elementi-na-komunikacijata>, poseteno 18.09.2018

⁴⁵ толкување на зборовите и нивното значење,

⁴⁶<http://станете-поуспешна-личност-TeachHoot-files>. посетено 17,09,2018

- Користење повратната информација –feedback;
- Поедноставување на јазикот, користење разбирливи зборови;
- Зголемена активност при слушањето во меѓусебната комуникација;
- Контрола на сопствените емоции;
- Внимавање на употребата на невербалните знаци;
- Препознавање на пречките во комуникацијата;
- Отстранување на комуникациските препреки.

Ова се само дел од елементите потребни да се применуваат во комуникацијата со цел таа да биде ефективна комуникација која ќе биде насочена кон остварување на целите на организацијата.

5.3- Користење на основните принципи за успешна комуникација

Сите организации, без разлика за каков вид организација станува збор, и менаџерите од сите нивоа посакуваат успешна комуникација во организацијата со цел остварување активности со кои ќе се остварат целите на организацијата, но од друга страна и вработените посакуваат успешна комуникација затоа што само на тој начин ќе се во можност и ќе знаат кои од зададените активности во организацијата да ги извршат и на каков начин. За остварување успешна комуникација потребно е да бидат исполнети следните принципи:⁴⁷

- Одреденоста (определеноста, дефинираноста) на јазичниот систем е прв услов на успешната комуникација, во таква смисла што мора точно да се знае во кој јазичен систем се употребуваат одредени симболи, термини и јазични изрази;
- Значењата на сите термини, а колку што е можно и на што повеќе изрази, во рамките на еден систем мора да бидат колку што е можно поодредени, без разлика дали станува збор за еднозначни или повеќезначни зборови;

⁴⁷<https://mk.wikipedia.org/wiki/Комуникација-Форми-на-комуникација>- посетено 16,09,2018

- Секој одделен термин, збор или симбол во рамките на еден јазичен систем или барем една теорија мора да биде прецизно одреден во своето значење и консеквентно (доследно) употребуван во одредено значење;
- Јасните дефиниции на што поголем број термини во рамките на еден јазичен систем или барем во рамките на едно учење или теорија го згоелмува степенот на успешноста на нивната комуникација;
- Доколку значењата на одредени термини со променливи поими се менуваат, тие промени мораат да се имаат предвид, т.е. мораат точно да се одредат;
- Доколку се појават различни сфаќања на истите јазични термини или изрази, станува збор за т.н. „терминолошки судар“ кој може да се избегне или да се разреши со прецизно дефинирање на значењата на употребените термини и јазични изрази;
- Во секое јазично-мисловно комуницирање треба колку е можно повеќе да се избегнуваат произволните и субјективни сфаќања на значењето на термините, а што повеќе да се прифаќаат општоусвоените и објективни значења. Тоа значи дека на едни исти термини не треба да им даваме различни значења;
- Сам по себе, чисто објективно, ни еден термин не е ни точен, ни погрешен, ако не се води сметка за неговата поимна содржина. Така, комуникацијата е поуспешна доколку се служиме со термини и изрази кои имаат точни и научно основани значења;
- При комуницирањето треба да се води сметка „кој“ употребува одреден термин или израз и „кому“ му се тие наменети. За успешна комуникација треба да се води сметка за полот, возраста, образованието, професијата и животното искуство на „произведувачот“ и „примачот“ на пораката.

Според Frank Luntz, во книгата *Words that Work*, постојат 10 основни принципи за успешна комуникација⁴⁸:

1) *Едноставност*, односно да се користат едноставни зборови. Вработените сакаат информациите да ги добиваат од елоквентни, образувани

⁴⁸<http://DraganaDjermanovic//10-pravila-uspesne-komunikacije-poseteno> 14.09.2018

луѓе, но сепак бараат информациите да им бидат пренесени со едноставни, разбирливи зборови и во пократка форма, на тој начин информацијата ќе биде разбрана и ќе има ефект.

2) *Користење кратки реченици* бидејќи кога се зборува за ефикасна комуникација „кратките реченици ги победуваат подолгите, а едноставните ги победуваат комплицираните реченици“.

3) *Кредабилитет*. Луѓето треба да му веруваат на соговорникот за да ја прифатат информацијата добиена со меѓусебна комуникација. Кредабилитетот се здобива преку претходни активности во организацијата, корпоративната политика или со доследноста во организацијата.

4) *Доследност*. Доследноста не само што гради ефикасна комуникација, туку гради и лојалност кон испраќачот на информацијата.

5) *Иновација*. Тоа значи да се понуди нешто ново, длабоко во сопствениот карактер во потрага по нови ствари и доживувања, па така и во комуникацијата се бара нешто ново, нова информација која брзо се врежува во сеќавањето на индивидуата и во сопствениот ум.

6) *Звук и ритам на зборовите*. Тоновите ги памтиме подобро од зборовите, ова пред сè се однесува на маркетинг пропагандите каде прикажаната реклама придружена со одреден ритам на зборовите се врежува во индивидуалната свест.

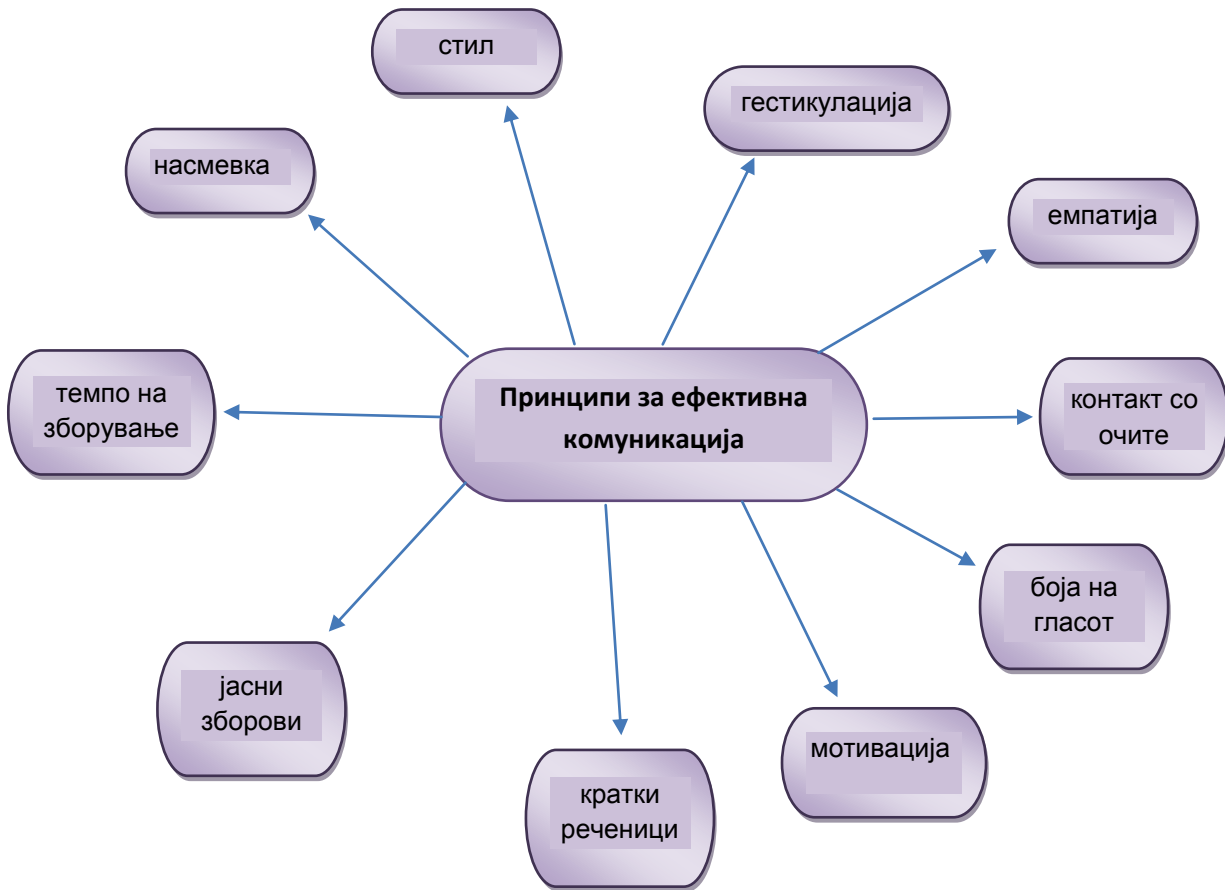
7) *Мотивирање со пораката*. Пораката која се испраќа преку информацијата треба да биде со мотивирачки карактер, на тој начин информацијата ќе биде подобро сфатена и ориентирана кон исполнување на зададените активности.

8) *Визуелизација*, што укажува дека сликата вреди илјада зборови. Во комуникацијата која се одвива по писмен пат, потребно е да се користат освен зборови и слики кои ќе придонесат подобро разбирање на информацијата и нејзино побрзо паметење.

9) *Поставување на прашања*. Прашањата како елемент на пораката го привлекуваат и го активираат вниманието на индивидуите кои комуницираат.

10) *Испраќање на контекст и појаснување на релевантноста*, за примање на пораката. Но, доколку таа содржи елементи на одреден проблем, тогаш треба да се продолжи со комуникацијата во насока на предлагање

решение за конкретниот проблем, на тој начин комуникацијата ќе биде ефективна деловна комуникација.



Слика 19 Принципи за ефективна комуникација
Figure 19 Principles for effective communication

Дополнително, како еден од побитните елементи кои треба да е содржан во основните принципи за добра деловна комуникација е вештината и знаењето за добро однесување со индивидуите со кои се комуницира во сопственото опкружувањето. Позитивното однесување ќе биде алка во создавањето добра, ефективна деловна комуникација, негативните вредности се оние кои комуникацијата ќе ја насочуваат кон создавање негативна атмосфера во организацијата во која ќе изостанува ефектот од активностите на вработените, затоа од големо значење за успехот на организацијата е да се

применуваат позитивни, вистински, трајни вредности во деловната комуникација.

5.4- Градење компетативни стратегии и тактики за правилно отстранување на пречките во комуникацијата.

Организациската ефективност зависи од способноста на лидерите, менаџерите, како и на другите членови на организацијата ефективно да испраќаат пораки на луѓето, како внатре така и надвор од организацијата.

Комуникациските способности кои индивидуата учесник во комуникацијата треба да ги има како испраќач на пораки се:

- Да испраќа пораки кои се јасни и целосни;
- Да испраќа пораки во симболи кои примачот ги разбира;
- Да одбере медиум што е соодветен на пораката;
- Да одбере медиум што го користи примачот;
- Да одбегнува филтрирање и искривување на информацијата;
- Да се обезбеди во пораките да биде вграден механизам на повратна информација;
- Да обезбеди точна информација, за да се биде сигурен дека не се шират гласини, кои доведуваат до заблуда.⁴⁹

Вработените во организацијата, без разлика дали се менаџери или други вработени, добиваат толку пораки колку што испраќаат. Поради тоа, вработените мора да поседуваат или да развиваат комуникациски вештини кои ќе им овозможат да бидат ефективни примачи на пораки. Како најбитни се преферираат три комуникациски вештини на индивидуите како примачи на пораки, и тоа⁵⁰:

- Да се посветува внимание;
- Да се биде добар слушател;

⁴⁹ G. R. Jones, J.M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008

⁵⁰ Папарова Елизабета „Моделирање на лидерство со високи перформанси“, УГД Штип 2012 стр. 69

- Да се биде јасен, а не двосмислен.

Од изнесените комуникациски способности јасно се заклучува дека комуникацијата ќе биде во позитивна насока доколку индивидуата се карактеризира со комуникациски способности со кои на јасен, недвосмислен начин ќе ја пренесе, а истовремено и правилно ќе ја прими пораката од другите, со што ќе се ефектуира однесување во согласност со поставената цел и постигнување на целите на организацијата кои се јасно пренесени од лидерите и прифатени од страна на подредените.

Недостатокот на комуникациски способности негативно ќе се ефектуира и врз подредените и врз организацијата во целина, затоа од неопходна важност е менаџерите и другите вработени, меѓу другите карактеристики да поседуваат и комуникациски способности, со што би ја направиле ефективна деловната комуникација.

Добро разработената стратегија на комуникација го намалува бројот на пречки во комуникацијата, а од друга страна ја зголемува можноста за успех од реализираната активност на која било задача добиена по пат на комуникација.

Успешната стратегија на комуникација, би било пожелно да содржи четири елементи⁵¹:

1. Стратегија за комуникаторот;
2. Стратегија за примачот на пораката, стратегија за публиката;
3. Стратегија за пораката;
4. Стратегија за медиумот, за каналот преку кој се врши испраќање на информацијата.

Стратегијата за комуникаторот, за испраќачот на пораката, ги содржи следните елементи:

- Која порака се испраќа;
- Како да се пренесе пораката;
- Која е целта која треба да се постигне со испраќање на пораката.

Обликувањето на одговорите на овие прашања претставува

⁵¹Dr Banković Miroљub Banković, prof. POSLOVNE KOMUNIKACIJEVTC Струковни студиј Крагујевацstr 35-39

составување на стратегијата за комуникаторот.

Целта на комуникаторот е прва алка во стратегијата за комуникаторот. Имено, за да се започне комуникација, најпрво таа треба да има одредена цел. Сите комуникациски задачи имаат два вида на основни цели:

- Општи цели и
- Специфични цели.

Општите цели се причина поради која се започнува комуникацијата, со општите цели се укажува на тоа што се сака да се постигне со комуникацијата или кој проблем треба да се реши, додека пак, специфичните цели се исполнуваат во одреден временски период. Со специфичните цели прецизно се одредува општата цел. Исполнувањето на целта која ја има поставено комуникаторот зависи од неговата веродостојноста на која ја одредуваат следните основни карактеристики:

- › Доверба;
- › Честитост;
- › Стручност;
- › Имиџ и привлечност;
- › Статус и моќ;
- › Заеднички вредности и уверувања.

Комуникаторите мора да бидат свесни за природата на комуникацијата и потребата за изнаоѓање подобар начин на нивна интерпретација за пораката да не биде сфатена погрешно⁵².

Погрешно сфатената порака претставува сериозна пречка во комуникацијата која доведува до нереализирање на активностите зададени преку информации во комуникацијата и таа доведува до неефикасно работење и негативни последици за самата организација.

Стратегија за примачот на пораката, за публиката. Оваа стратегија се однесува на анализа на примачот на информацијата, анализа на публиката, од страна на комуникаторот. Со анализата ќе се проценат потребите на публиката

⁵² The Institute of Chartered Accountants of India, Business Laws, Ethics and Communication, New Delhi, 2008, chapter 17

и врз основа на тоа ќе се обликува пораката така што комуникацијата ќе биде прилагодена со интересите и очекувањата на примачот на информацијата.

Примачот на пораката ќе го анализираме на најдобар начин ако одговориме на следните прашања:

- Која е нашата публика кон која ја испраќаме пораката;
- Што знаеме за индивидуите кон кои ја испраќаме информацијата;
- Што публиката знае за нас;
- Што публиката знае за темата за која ќе комуницираме;
- Како нашата порака ќе биде примена;
- Што е тоа што влијае како мотиватор кај примателот на информацијата.

Одговорот на овие прашања ќе даде голем придонес за да комуникацијата има белег на ефективна двострана комуникација во која ќе се минимизираат или ќе се отстранат пречките во комуникацијата.

Стратегија за пораката. За изградба на ефективна стратегија за пораката потребно е да се направи анализа на пораката во која треба да се опфати :

- Содржината на пораката;
- Стилот и
- Структурата на пораката.

Содржината на пораката зависи од целите кои треба да се постигнат со комуникацијата и од начинот на кој треба да се привлече вниманието на примачот на пораката. Концепирањето на содржината на пораката треба да биде таква што најпрво се истакнуваат најбитните информации со кои се определува целта, а понатаму се презентираат помалку битните информации, но потребни за дообјаснување на целта.

Стилот на пораката се менува и зависи од задачата и контекстот на комуникацијата. Стилот на пораката може да биде формален и неформален и зависи од намерата, но без разлика кој стил ќе се примени со стилот на испраќање на пораката преку комуникацијата треба да се постигне следното:

-Да уверуваат, на тој начин се поттикнуваат луѓето нешто да направат или да го променат своето мислење, значи пораките треба да бидат уверливи,

-Да бидат информативни и

-Да се советодавни .

Структурата на пораката е потребна за правилно нагласување на најбитните идеи кои треба да се пренесат преку комуникацијата. Структурата, односно содржината на пораката треба да биде таква со што ќе се даде акцент на комуникациската цел. Ова ќе се реализира доколку во структурата на пораката идеите се подредат по значење што ќе зависи од целта на комуникацијата. При ова треба да се има предвид дека тезите на почетокот и на крајот од пораката најмногу се помнат од страна на примачот на пораката, па затоа најважните идеи треба да бидат подредени на тој начин, на почетокот или на крајот од комуникацијата. Комуникаторите мора да бидат свесни за природата на комуникацијата и потребата за изнаоѓање подобар начин на нивна интерпретација и таква структура на пораката за да пораката не биде сфатена погрешно⁵³.

Стратегија за медиумот, за каналот преку кој се врши испраќање на информацијата. Комуникациските канали се средства преку кои се врши пренос на пораката. Во случај кога има избор на повеќе канали, одлуката за каналот преку кој ќе се пренесува информацијата ќе зависи од целите кои треба да се постигнат преку комуникацијата, од примачот на пораката и од припадниот комуникациски канал. Потребно е да се изврши избор на таков вид канал за пренос на информација кој ќе ни даде сигурност дека на тој начин пренесената порака ќе биде примена и правилно разбрана.

Сепак, општо погледнато треба да се нагласи дека ефективна е онаа комуникација која ги содржи сите нејзини стратешки елементи. Изостанувањето на една од стратегиите ќе значи намалување на можноста за остварување на целите поставени од страна на комуникаторот со пораката која се пренесува преку деловната комуникација, зголемување на комуникациските

⁵³ The Institute of Chartered Accountants of India, Business Laws, Ethics and Communication, New Delhi, 2008, chapter 17

„Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање на добра деловна комуникација,,

пречки, а коешто од своја страна ќе придонесе да се намалат резултатите од работењето на организацијата. Ова е доволна причина да се обрне сериозно внимание на структурата на комуникацијата, а со цел остварување раст и развој на организацијата.

Заклучок

Трудот насловен како „Осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање добра деловна комуникација“ има за цел да се осозне кои се причините за појавување на пречки во организацијата, како најефикасно да се управува со нив и на кој начин да се отстранат или да се минимизираат.

Прочувањето на темата е презентирано во пет поединечни дела.

Во *првиот дел*, кој носи наслов „*Осврт кон деловната комуникација*“ ги осознаваме поимот, улогата, функциите, процесот и елементите на деловната комуникација.

Така, најпрво се прави осврт кон одредени дефиниции за комуникацијата со цел да се создаде перцепција за комуникацијата во организациите. Меѓу повеќето дефиниции, од различни автори, ги наведуваме следните:

Комуникацијата е поделба на информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, за остварување заемно разбирање.

Комуникација е процес на размена на информации низ заеднички систем на симболи. Според друга дефиниција „Комуникацијата претставува размена на информации помеѓу најмалку два система од кои еден е извор, а другиот примач на информации“.

Наредна содржина во првиот дел претставува запознавање со целите на комуникацијата при што констатираме дека главна цел на деловната комуникација претставува иницирање одредени активности преку примање на пораката, односно преку примање на информацијата од страна на испраќачот на пораката со што треба да се сфати што мисли испраќачот на пораката. Значи, не само да се прими пораката, туку пред сè таа да се свати. Деловната комуникација која се одвива помеѓу испраќачот и примателот на информацијата е воспоставена во моментот кога доаѓа до разбирање помеѓу испраќачот и примачот на пораката, а се продолжува кога примачот одговара во меѓусебната комуникација.

Како посебна целина од првиот дел се претставувени функциите на деловната комуникација кои можат да се поделат на повеќе начини, меѓу нив

е и поделбата на четири основни функции во рамките на организацијата, а тоа се: контролирање, мотивирање, емоционално изразување и информирање.

Наведените функции на комуникацијата имаат подеднаква важност, што значи дека не е едната повеќе важна од другата функција.

Процесот на комуникација, како и секој друг вид процес, има фази низ кои поминува, но пред сè за да се започне со процесот на комуникација најпрво се наложува потреба од комуникација.

Во процесот на деловната комуникација во основа се имплементираат две основни фази, а тоа се: фаза на пренос на информации во која се разменуваат информации помеѓу две индивидуи или помеѓу повеќе индивидуи во една или повеќе групи, и фаза на повратна информација во која се обезбедува заемно разбирање.

Деловната комуникација ја сочинуваат следните елементи: извор на пораката, примач на пораката, содржина на пораката, средства за пренесување на пораката и ефект, воспоставување повратна реакција.

Во *вториот дел* од трудот кој е насловен како „*Видови на комуникации во деловните активности*“ најпрво се запознаваме со видовите на деловната комуникација. Во зависност од тоа кои критериуми ќе се имаат предвид, постојат повеќе видови комуникација, како во организацијата, така и надвор од неа. Едни од видовите комуникација кои посебно се обработени во трудот, се следните: *интраперсонална и интерперсонална* комуникација.

Интраперсоналната комуникација претставува комуникација на самата личност со себе си, а додека комуникацијата која вклучува повеќе индивидуи во процесот на комуникација се нарекува интерперсонална комуникација.

Вербална и невербална комуникација. Вербалната комуникација претставува испраќање и размена на пораки преку зборови, односно по пат на говор и таа може да биде во усна или во пишана форма. Невербалната, за разлика од вербалната комуникација, е таков вид комуникација во која отсутствува говорот на јазикот, а комуникацијата се одвива со помош на гестови, движење на телото, мимики, положба на телото и сл.

Кога е потребно една информација да се соопшти на поголем број луѓе, тогаш овој проблем се решава преку *тасовна, јавна и групна комуникација*.

Всушност, масовната и јавната комуникација претставува таков вид комуникација при која една индивидуа се обраќа на група луѓе. Групната комуникација претставува размена на информации помеѓу луѓе кои се културно, јазично и географски блиски и таа се одвива во рамките на една или повеќе групи.

Исто така, комуникацијата може да се јави како: *пишана, формална и неформална комуникација*. Формалната комуникација е комуникација која се одвива према однапред дефинирани правила и претставува службен процес за пренос на информации. Неформална комуникација е онаа комуникација во која се довиваат информации по пат на разговор.

Комуникација може да се јави како *еднонасочна и двонасочна комуникација*. Кога информациите, односно пораките од испраќачот се движат само во еден правец, без притоа да се очекува повратна информација, во тој случај станува збор за еднонасочна комуникација, а кога се испраќа пораката и се чека да се добие повратна информација, тогаш станува збор за двонасочна комуникација. Исто така, комуникацијата може да биде *посредна и непосредна комуникација* која зависи од тоа дали при комуникацијата постои посредник или не, *интерна и екстерна комуникација* е поделба на комуникацијата во зависност од тоа дали таа се одвива во рамките на организацијата или надвор од неа.

Во *третиот дел*, кој е насловен како „Пречки во комуникацијата“ најпрво се истакнуваат видовите комуникациски препреки кои можат да бидат микропрепки и макропрепки. Во *микропрепки* спаѓаат: лоша структурираност на пораката, неконзистентност на испратената порака, недостаток на веродостојноста, филтрирање на информациите, лоши вештини на слушање, семантички проблеми, емоции, предрасуди и различни перцепции. Во *макропрепки* се вбројуваат едни од следните комуникациски пречки: ефективност на комуникациските канали, преоптовареност со информации, разлики во статусот и моќта на поединците кои комуницираат, потреба за нови, покомплексни знаења и информации, вика, бука при комуникацијата, јазични разлики, културни разлики и др.

Поради тоа што имаат посебни специфичности во овој дел се разгледани следните комуникациски пречки: *организациски пречки* кои се

однесуваат на организациската структура, моделот на работа и комуникациските текови, *социокултурни пречки* како што се групно мислење, судир на вредности, јазик или жаргон и *психолошки пречки* во комуникацијата кои ги создаваат поединци врз основа на нивната ментална и емотивна состојба.

Како посебна целина во третиот дел се издвојува темата во која го согледуваме препознавањето и отстранувањето на почестите пречки во комуницирањето во организацијата.

Имено, за да се постигнат целите на организацијата потребно е навремено да се препознаат пречките во комуникацијата со цел тие да се отстранат или, пак, ако е невозможно тогаш да се сведат на минимално појавување во организацијата.

Содржина на техниките за отстранување на пречките во комуникацијата се: *повратната информација, јасниот говор, повторување на пораката, активно слушање* на испраќањето на пораката, комуникација во *одредено време и на соодветно место*. Деловната комуникација, за да биде успешна, треба да се заснова на вистинитост и реално комуницирање. Ирационалноста претставува пречка која го попречува правилниот начин на разбирање и пренос на информациите при комуникацијата. Ирационалните личности имаат такви видови уверувања кои може да преовладуваат при комуникацијата и тие создаваат пречки за добра деловна комуникација.

Добрата деловна комуникација подразбира примена на вистински трајни вредности како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените во организацијата. Другите негативни, искривени вредности претставуваат пречка во комуникацијата кои го попречуваат развојот на организацијата и остварување на нејзините цели.

Во искривени вредности спаѓаат: интерес, лична корист, манипулирање, подметнувања, лаги, агресивност, моќ за доминација, лукавост, лицемерие, самостојност - себичност, дволичност, одлучување - без размислување, доминантност, полтронство, нетрпеливост, нечувствителност, суровост, интриги, скриени игри, горделивост, самобендисаност, моќ од позиција, формална моќ.

Наведените карактеристики на личностите со искривени, негативни вредности, во голема мера негативно влијаат врз добрата комуникација, поради тоа што овие личности информацијата која ја добиваат при комуникацијата ја толкуваат онака како што им одговара, а не реално, затоа што кај нив пред сè во прв план постојат личните интереси, а не интересите на организацијата во која работат.

Неопходноста од надминување, од отстранување на комуникациските пречки произлегува од фактот што тие дејствуваат негативно врз ефикасноста од работењето на организацијата. Само со правилна комуникација, со пренесување на информациите на разбирлив начин кој насочува кон правилно извршување на активностите се постигнуват целите на организацијата.

Во *четвртиот дел*, кој е насловен како „Емпириски истражувања“ се изнесени: методологијата на истражувањето, оправданоста, предметот и целите на истражувањето, користените методи во емпириското истражување, хипотетичката рамка, резултатите од направеното истражување и синтеза, верификацијата и имплементацијата на истражувањата. Во зависност од прашањата во анкетните листови е поставена главна хипотеза и десет потхипотези.

Генералната хипотеза гласеше дека доколку добро се осознаваат комуникациските пречки и правилно се управува со нив, тогаш во организацијата ќе владеат добри меѓусебни односи, посакувана работна клима и организацијата ќе постигнува подобри работни успеси.

Истражувањето беше извршено преку анкетни прашалници, посебно за менаџерите и посебно за другите вработени, спроведено во две производствено-текстилни организации во општина Штип. Анкетирањето е спроведено во октомври 2018 год. Вкупниот број вработени во организациите изнесува 345, а беа анкетирани 145 испитаници или 42,0 % од вкупниот број вработени. Од вкупно анкетирани 145 лица, 25 лица се менаџери од различни нивоа на структурната поставеност на организациите, а 120 лица се вработени во организациите на различни работни места, вработени со различно образование и квалификациска структура. Емпириските истражувања се вршени со цел да се согледат постапките за елиминирање или минимизирање на комуникациските препрека во организациите.

Според пресметаниот χ^2 квадрат тестот, по сите десет прашања, се заклучува дека вработените и менаџерите имаат исто мислење во однос на тоа дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалување на ефективностa во работењето. Значи, колку е поголема пречката во комуникацијата, толку е поголема неефикасноста во работењето. Затоа секој менаџер треба да се труди да одржи минимум пречки во комуникацијата, или нив да ги отстрани, а со цел зголемување на ефективностa. Приближно согласување вработените и менаџерите имаат по прашањето според кое комуникацијата која ја применуваат менаџерите ги мотивира вработените во организацијата.

Најголемо несовпаѓање помеѓу одговорите на вработените и менаџерите се бележи кај прашањето со кое се утврдува навременото одговарање на менаџерите на барањата на вработените и кај прашањето според кое се утврдува добро и навремено препознавање на комуникациските пречки од страна на менаџерите. Во однос на овие прашања вработените даваат негативен одговор, а тоа значи дека менаџерите не одговараат навремено на поставените барања од страна на вработените и не ги препознаваат навремено комуникациските пречки, особено оние кои се резултат на однесувањето на менаџерите. За разлика од вработените, менаџерите на овие прашања даваат позитивен одговор кој се должи на нереалните согледувања и отсуството на самокритичност, нивните одговори се блиски до она што посакуваат вработените да се случува во нивната организација.

Според согледувањата од страна на вработените во организацијата е потребно да се применуваат следните вредности кои би ги задоволиле барањата на вработените во врска со добрата комуникациска пракса и позитивното работење на организацијата во целина:

- Намалување на комуникациските пречки со цел зголемување на ефективното работење на организацијата;
- Промена на стилот кој го применуваат менаџерите во насока на позитивно влијание врз комуникацијата, а со самото тоа и намалување на комуникацијата;

- Зголемување на степенот на правилно управување со пречките во комуникацијата со што ќе се намали појавата на комуникациските пречки во организацијата;
- Зголемување на ефективната комуникација со менаџерите;
- Зголемување на мотивацијата на вработените преку добрата комуникација и др.

Согледувањата од страна на менаџерите кои се утврдени врз основа на анкетниот прашалник, а врз основа на најмногу дадени одговори со да, па сè до најмалку позитивно одговорените, менаџерите од сите нивоа се изјаснуваат дека во организацијата :

- Правилно управуваат со комуникациските пречки;
- Комуникациските пречки дејствуваат врз ефикасноста на работењето на организацијата;
- Навремено и квалитетно ги препознаваат комуникациските пречки;
- Навремено одговараат на барањата на вработените;
- Има добра комуникација меѓу вработените и менаџерите;
- Навремено ја отстрануваат комуникациската пречка;
- Навремено ги запознаваат вработените за состојбата во организацијата и др.

Општ заклучок од направените истражувања е дека во испитуваните организации постои низок вредносен систем кај менаџерите, недостасува надградба на сопствените знаења, недоволна едукација и обука со чија помош би се зголемил вредносниот систем во позитивна насока, кое, пак, од своја страна ќе придонесе кон побрзо согледување на потребата од добра комуникација и намалување на пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата. Несовпаѓањето во одговорите кои ги даваат вработените и менаџерите се реалност затоа што вработените даваат вистински одговори, односно ја прикажуваат состојбата во организацијата реално, таква каква што е, за разлика од менаџерите кои се нереални во своите изјаснувања, односно ја прикажуваат состојбата каква што треба да биде, а не таква каква што е реално во организацијата.

Во *петтиот дел* од трудот под наслов „Преферирање на активности за правилно осознавање и занемарување на пречките во комуникацијата заради

развивање добра деловна комуникација“, кој е поделен на четири посебни целини, се запознаваме со: *оспособување за добро познавање, односно правилно проценување на пречките во комуникацијата*. Оспособувањето, како на менаџерите така и на вработените во организацијата, за добро познавање на комуникациските пречки претставува еден од пресудните фактори за успешно работење на организацијата при што треба да се запазат елементите ан: добра комуникација и интеракција, начинот на договарање за целите на работата и организацијата на работа, начинот на поделба на работните задачи и решавање на меѓусебните недоразбирања и конфликти.

Занемарување на пречките и развивање услови за успешна комуникација се услови кои гарантираат добра , успешна комуникација, а во тие услови спаѓаат: јасна употреба на симболи кои имаат јасно и недвосмислено значење, секој симбол треба да има само едно значење. За поефективна комуникација, потребно е значењето на клучните поими да е точно определено, еден од позначајните услови за успешна комуникација е максимална соработка меѓу учесниците во комуникацијата.

Ова се само дел од елементите потребни да се применуваат во комуникацијата со цел таа да биде ефективна комуникација која ќе биде насочена кон остварување на целите на организацијата.

Користење на основните принципи за успешна комуникација и тоа исполнување на следните принципи: едноставност - користење едноставни зборови, користење кратки реченици; луѓето треба да му веруваат на соговорникот; доследност - доследноста не само што гради ефикасна комуникација, туку гради и лојалност кон испраќачот на информацијата; иновација - понудете нешто ново; звук и ритам на зборовите - тоновите ги памтиме подобро од зборовите; мотивирање со пораката; визуелизација - сликата вреди илјада зборови; поставување прашања и др.

Градење компетативни стратегии и тактики за правилно отстранување на пречките во комуникацијата. Стратегијата треба да се потпира врз способноста на испраќачот да испраќа пораки кои се јасни и целосни, да испраќа пораки во симболи кои примачот ги разбира, да одбере медиум што е соодветен на пораката, да одбере медиум што го користи примачот, да одбегнува филтрирање и искривување на информацијата, да се

обезбеди податок дека во пораките е вграден механизам на повратна информација, да обезбеди точна информација за да се биде сигурен дека не се шират гласини кои доведуваат до заблуда и др. Додека, пак, како примачи на пораката најбитни се три комуникациски вештини на индивидуите и тоа: да посветува внимание, да биде добар слушател, да биде јасен, а не двосмислен.

Добро разработената стратегија на комуникација го намалува бројот на пречки во комуникацијата, а од друга страна ја зголемува можноста за успех од реализираната активност на која било задача добиена по пат на комуникација.

За да се постигне успешна комуникација е потребно посебно да се изгради стратегија за комуникаторот, за примачот, за пораката и стратегија за медиумот, односно за каналот преку кој се врши испраќање на информацијата,

Стратегијата за комуникаторот, за испраќачот на пораката треба да ги содржи следните елементи: која порака се испраќа, како да се пренесе пораката и која е целта која треба да се постигне со испраќањето на пораката.

Стратегија за примачот на пораката, за публиката се однесува на анализа на примачот на информацијата, односно анализа на публиката од страна на комуникаторот. За добра комуникација е потребно да се знае која е нашата публика кон која ја испраќаме пораката, што знаеме за индивидуите кон кои ја испраќаме информацијата, што публиката знае за нас, што публиката знае за темата за која ќе комуницираме, како нашата порака ќе биде примена, што е тоа што влијае како мотиватор кај примателот на информацијата и слично.

Создавањето *ефективна стратегија за пораката* подразбира да се направи анализа на пораката во која треба да се опфати: содржината на пораката, стилот и структурата на пораката.

Стратегија за медиумот, за каналот преку кој се врши испраќање на информацијата подразбира избор на правилна одлука за каналот преку кој ќе се пренесува информацијата, а тоа зависи од целите кои треба да се постигнат преку комуникацијата, од примачот на пораката и од прикладниот комуникациски канал. Потребно е да се изврши избор на таков вид канал за пренос на информација кој ќе ни даде сигурност дека на тој начин пренесената

порака ќе биде примена и правилно разбрана.

Како заклучок на крајот од трудот можеме да констатираме дека ефективна е онаа комуникација која ги содржи сите стратешки елементи на комуникацијата, изостанувањето на една од стратегиите ќе значи намалување на можноста за остварување на целите поставени од страна на комуникаторот со пораката која се пренесува преку деловната комуникација, зголемување на комуникациските пречки, а кое од своја страна ќе придонесе да се намалат резултатите од работењето на организацијата. Ова е доволна причина да се обрне сериозно внимание на структурата на комуникацијата, а со цел остварување раст и развој на организацијата.

ЛИТЕРАТУРА

- 1-Ациќ Слободан - „Лидерство“ Белград 2007
- 2-Banjanin M.: Komunikacioni dizajn poslovne korespondencije, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002.
- 3 - Bittel Lester R. „Liderstvo - Stilovi i tehnike upravljanja“, CLIO Beograd 1997
- 4-Bovée, C. L., and Thill, J. V., (2008, Ninth Edition), *Business Communication Today*, Pearson Education Ltd, Lond
- 5-Civiello, M., with Matthews, A., (2008), *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- 6-Cvetkovski T., V. Cvetkovska-Ocokoljić: Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- 7-D.A.Wren I D.Voich, Jr.Menadzment,Poslovni system Grmec AD –Privredni pregled, Beograd, 1994,
- 8-Daniel A. Wren Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, (Menadzment: proces, struktura i ponasanje, Poslovni sistem, „Grmec“ – A.D.„Privredni pregled“, Beograd), 1994
- 9-Донев Дончо - „Прирачник за менаџмент и лидерство во здравството“, Скопје 2006
- 10-Davis, A., and Shannon, J., (2010), *The Definite Guide to HR Communication*, Pearson Education Ltd, New Jersey
- 11-Дракулевски, Љ., (2006), *Организациско однесување*, Последипломски студии MBA Менаџмент, Економски факултет, Скопје
- 12-Goleman, D, Wojacis R, Maki E.: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2006
- 13-G. R. Jones, J.M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008
- 14-Garača Neven 1, Željka Kadlec2, бacc. ekonomije za informatički menadžment,Загреб 2007
- 15-Галогажа Милан „Политички маркетинг, маркетинг политичке партије и државни менаџмент“, Маркетинг менаџмент колеџ Нови Сад 2001

- 16-Ivancevic J. Konopaske R. Mateson – “*Organizational Behavior and Menagment*“
Boston - 2005
- 17-Јаковски Бошко, Цицунова Шулеска Анита - „Маркетинг менаџмент“ ЕУРМ,
Скопје 2006
- 18-Jurković, Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Stručni rad,
2012.,
- 19-Кралев Тодор „Менаџмент“ ЦИМ, Скопје 2005
- 20-Котлер Филип, Кевин Лејн Келер - „*Маркетинг менаџмент*“, Датапонс,
Скопје 2009
- 21-Кернс П. Кевин, „*Лидерството во македонскиот јавен сектор*“, Скопје 2008
- 22-Мицески Трајче - „*Лидерство*“ УГД - Економски факултет, Штип 2009
- 23-Мицески Трајче - „*Менаџмент на човечки ресурси*“, УГД - Економски
факултет, Штип 2008
- 24-Мицески Трајче - „*Лидерство со високи перформанси*“, УГД Штип 2010
- 25-Мицески, Т., (2009), *Менаџмент – Авторизиран материјал*, Економски
факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
- 26-Милан Галогожа - „*Маркетинг психологија*“, Нови Сад 1999
- 27-Milenković, S., Deliћ, K., *Komunikologija i poslovna komunikacija*, CPI, 2011
- 28-Miljkovid D., Rijavec M., *Komuniciranje u organizaciji*, EP-D2 & Vern, Zagreb,
2002
- 29-Oldcon Roger, *Menadzment*, Svjetlost, Zavod za ucebnike, Sarajevo, 1990
- 30-Папарова Елизабета „*Моделирање на лидерство со високи перформансии*“
УГД Штип 2012
- 31-Peter F. Drucker, 1977, *Management*, Pan Books, London
- 32-Петреска Ленче, Коневска Лилјана - „*Деловно планирање*“ – ЕУРМ, Скопје
2006
- 33-Pavić, S., *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- 34-Robbins, S., Judge, T., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o. , 2009
- 35-Stefanovic Vidoje „*Prof. dr.Drago Cvijanovic, Prof.dr.Bosko Vojnovic, Lavirinti*

Menadzmenta, Institut za ekonomsku poljoprivredu, 2012

36-Schermerhorn J Hunt J. Osborn R "Organizational Behavior", New York: John Wiley & Sons – 2005

37-Тодоровиќ Игор „Мотивација, водење и комуникација“ Белград 2008

38-Тодоров К. Наумовска Лидија - „Основи на менаџмент“, Европски универзитет, Скопје 2008

39-Тодоров Тодор - „Менаџмент“, Европски универзитет, Скопје 2006

40-Т. Груевски, „Комуникации и култура“, Студентски збор, Скопје, 2004

41-Татјана Гогоска , 24 август, 2017 Комуникациски вештини

42-Čović, L., Čović, B., „Osnovi komunikologije“, Banja Luka, 2007

43-Чучњар В. Зимања - „Организациско понашање“, Суботица 2005

44-Џонс Р. Гарет, Џенифер М.Џорџ - „Современ менаџмент“, Глобал Комуникации, Скопје 2008

45-Шуклев Бобек - „Менаџмент“, Економски факултет, Скопје 2004

46-Шуклев Бобек, Љубомир Дракулевски - „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет, Скопје 2001

47-Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr. - Management, Process, Structure and Behavior (Menadzment: proces, struktura i ponasanje, Poslovni sistem, Grmec" – A.D. „Privredni pregled", Beograd), 1994

<https://mk.wikipedia.org/w/index.php?title=Комуникација&oldid=3706871>

<https://www.centaruspjeha.com/10-pravila-uspjesne-komunikacije/>

Прилог:

Анкетен прашалник понуден на менаџерите

Ред. Бр.	ПРАШАЊЕ	ОДГОВОР
1	Дали, Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
2	Дали, Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација има добра комуникација помеѓу менаџерите и другите вработени?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
3	Дали, Вие како менаџер, сметате дека навремено ги информирате вработените со вистинските состојбата во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
4	Дали, Вие како менаџер, сметате дека сте спремни за разговор за барањата на вработените?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
5	Дали, Вие како менаџер, сметате дека добро и навремено ги препознавате комуникациските пречки во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
6	Дали, Вие како менаџер, сметате дека ги мотивирате вработените со начинот на комуникација кој го применувате во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
7	Дали, Вие како менаџер, сметате дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалувањето на ефикасноста во работењето?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
8	Дали, Вие како менаџер, сметате дека правилно управувате со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
9	Дали, Вие како менаџер, сметате дека со Вашиот стил на раководење и однесување предизвикувате создавање комуникациски пречки во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
10	Дали, Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не

Анкетен прашалник понуден на вработените

Ред. Бр.	ПРАШАЊЕ	ОДГОВОР
1	Дали, вие како вработен, сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
2	Дали ,вие како вработен, сметате дека имате добра комуникација со менаџерите?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
3	Дали сметате дека менаџерите навремено Ве информираат со вистинските состојбата во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
4	Дали сметате дека менаџерите се спремни за разговор за Вашите барања?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
5	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите добро и навремено ги препознаваат комуникациските пречки во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
6	Дали, Вие како вработен, сметате дека менаџерите Ве мотивираат со начинот на комуникација кој го применуваат во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
7	Дали, Вие како вработен, сметате дека пречките во комуникацијата дејствуваат врз намалувањето на ефективностa во работењето?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
8	Дали сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
9	Дали сметате дека Вашите менаџери со нивниот стил на раководење и однесување предизвикуваат создавање комуникациски пречки во организацијата?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не
10	Дали, Вие како вработен, сметате дека во Вашата организација навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	а Во потполност да б Делумно да в Немам мислење г Делумно не д Воопшто не

Наташа Ицева

**„ОСОЗНАВАЊЕ И ЗАНЕМАРУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИКАЦИЈА
ЗАРАДИ РАЗВИВАЊЕ ДОБРА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА”**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП