

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕЛОВНА (БИЗНИС) ЕКОНОМИЈА



- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА-

**ДИНАМИЧНА КОМПЛЕКСНОСТ НА МЕНАЏМЕНТ-
КОМУНИКАЦИЈАТА ВО РЕАЛИЗАЦИЈА НА МЕХАНИЗМИ
НА УПРАВУВАЊЕ ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ**

Ментор:
проф. д-р. Еленица Софијанова

Изработил:
Горан Митев

Штип, 2022

Членови на Комисија за оценка и одбрана:

- Претседател:** Проф. Д-р Ристе Темјановски
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
- Член:** Проф. Д-р Оливера Ѓоргиева Трајковска
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
- Член:** Проф. Д-р Златко Бежовски, вонреден професор
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
- Интерен ментор:** Проф. Д-р Еленица Софијанова
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
- Екстерен ментор:** Проф. Д-р Каролина Илиеска
Економски факултет - Прилеп, Универзитет „Св.Климент
Охридски“ - Битола

Научно поле: Организациски науки и управување (менаџмент)

Научна област: Деловно комуницирање

Датум на одбрана:

Листа на рецензирани и објавени трудови

1. Публикација во списание со меѓународна рецензија -
„The impact of integrated marketing communications“. Трудот е објавен во KNOWLEDGE - International Journal Vol . 43, 2020 година, стр.1155-1160 во Скопје. III семестар,

2. Публикација во списание со меѓународна рецензија – IV семестар,
„Менаџерскиот процес во функција на остварување на организациските цели“, Institute of International Politics and European Studies, The Heritage: 143-156, ISSN 1857-7482, Nr. 23, 2020

3. Публикација во списание со импакт фактор –IV семестар, ЕКТС 10
“THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN CREATING A BRAND IN THE FOOD INDUSTRY” 30th International Scientific Conference KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS, Vrnjačka Banja, Serbia, 2021

4. Публикација во зборник на трудови на меѓународен научен собир - V семестар,
„Добрите комуникациски вештини во координација со управувачките механизми во економскиот развој“, Institute of International Politics and European Studies, The Heritage: 155-164, ISSN 1857-7482, Nr. 25, 2021

5. Публикација во зборник на трудови на домашен научен собир - V семестар, ЕКТС 1.
„Spc technigues in the non – manufacturing areas “, UGD, Journal of Economics: 54-64, ISSN 1857-9973, Nr. 6, 2021

6. Публикација во зборник на трудови на меѓународен научен собир - V семестар,
Трудот е објавен во Eurasian Studies in Business and Economics 10/1, стр.389-408

ДИНАМИЧНА КОМПЛЕКСНОСТ НА МЕНАЏМЕНТ-КОМУНИКАЦИЈАТА ВО РЕАЛИЗАЦИЈА НА МЕХАНИЗМИ НА УПРАВУВАЊЕ ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ

Краток извадок

Предметната емпириска анализа се базира на податоци добиени по пат на анкета, за вкупно 215 испитаници, со различни демографски карактеристики, но и различни деловни и организациски карактеристики. Спроведената прелиминарна анализа, дескриптивна анализа и корелација, укажа на тоа дека истите се стабилна основа за оценка на теоретскиот модел, со крајна цел тестирање на поставените хипотези. Согласно спроведените АНОВА-тестови се покажа дека генерално факторите како: пол, возраст, работно искуство, работна позиција, големина на деловниот субјект, и сектор на дејност, не се извор на одредени систематски разлики во дадените одговори на испитаниците. Согласно поставениот теоретски структурен модел, се претпоставува статистички значајна врска во насока од „динамичната комплексност“ кон „менаџмент-комуникацијата“ и кон „економскиот развој“, како и од менаџмент-комуникацијата“ кон „економскиот развој“, како ендогени променливи во моделот.

Клучни зборови:

Динамична комплексност, современи организации, менаџмент-комуникација, механизми, управување, економски развој и модели.

DYNAMIC COMPLEXITY OF MANAGEMENT COMMUNICATION IN THE REALIZATION OF MANAGEMENT MECHANISMS IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract

The empirical analysis in question is based on data obtained through a survey, for a total of 215 respondents, with different demographic characteristics, but also different business and organizational characteristics. The conducted preliminary analysis, descriptive analysis and correlation, indicated that they are a solid basis for evaluating the theoretical model, with the ultimate goal of testing the set hypotheses. According to the conducted ANOVA tests, it turned out that in general the factors such as: gender, age, work experience, job position, size of the business entity, and sector of activity, are not the source of certain systematic differences in the answers given to the respondents. According to the theoretically structured model, a statistically significant relationship is assumed in terms of "dynamic complexity" to "management communication" and "economic development", as well as from management communication "to economic development" as endogenous variables in the model.

Key words:

Dynamic complexity, modern organizations, management communication, mechanisms, management, economic development and models.

СОДРЖИНА

ВОВЕД	8
I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ.....	27
Прва глава: Правилното менаџирање како фактор за успешност на организацијата	28
1.1. Менаџмент во современи организации	29
1.2. Значењето на процесот на менаџирање	31
1.3. Модели и видови на современо менаџирање	32
1.4. Форми на практикување на менаџерски функции и менаџерски улоги во вршењето на услужните дејности	34
1.4.1 Видови на менаџерски функции.....	35
Втора глава: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА.....	64
2.1. Дефинирање и образложение на поимот комуникација.....	65
2.1.1. Комуникациски процес.....	69
2.1.2. Форми на комуникација	70
2.2. Комуникацијата како менаџерска вештина.....	74
2.2.1. Комуникацијата во современите организации.....	77
2.2.2. Функции на организациската комуникација	79
2.3.3. Начини на комуникација во организациите	80
2.3.4. Вештини на успешните комуникатори.....	87
2.3. Опструкции и предизвици на организациската комуникација	90
Трета глава: ДИНАМИЧНА КОМПЛЕКСНОСТ И ЕФЕКТИВНО ДЕЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ	91
3.1. Комуникација и динамична комплексност.....	92
3.2. Дефиниција, значење и неопходност од квалитетен комуникациски процес	95
3.2.1 Влијанието на интерперсоналната комуникација врз профитабилноста во организацијата	96
3.2.2 Влијанието на организациската комуникација врз профитабилноста во организацијата	99

3.3 Стили на комуникациско однесување во применетиот комуникациски процес	100
Четврта глава: ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНИКИ И ВЕШТИНИ	101
4.1. Позитивни практики на ефективни комуникациски вештини и техники – нивно унапредување и користење во интерес на постигнување поголем успех во работењето на организацијата.....	102
II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	104
1. Податоци и методологија.....	105
1.1. <i>Податоци</i>	105
1.2. <i>Методологија</i>	113
2. Емпириска анализа.....	120
2.1. <i>Дескриптивна анализа</i>	120
2.2. <i>Корелација</i>	152
2.3. <i>Мерен модел</i>	154
2.4. <i>Структурен модел</i>	168
3. Заклучок	178
Референци	184
Прилози	190

Докторската дисертација ги содржи следните табели и графикони:

Табела 1: Различни приоди кон функциите на менаџментот од различни автори

Табела 2. Преглед на основните групи стратегиски конституенти и индикатори на ефикасноста и ефективноста

Табела 3. Процес на одлучување

Табела 4. Комуникација во различни насоки

Табела 5. Анкетен прашалник

Табела 6. Структура на примерокот

Табела 7: Дескриптивна статистика на ниво на група на прашања

Табела 8: Дескриптивна статистика за променливите според полот на испитаникот

Табела 9: АНОВА-тест за полот како фактор

Табела 10: Дескриптивна статистика за променливите според возраста на испитаникот

Табела 11: АНОВА-тест за возраста како фактор

Табела 12: Дескриптивна статистика за променливите според работното искуство на испитаникот

Табела 13: АНОВА-тест за работното искуство како фактор

Табела 14: Дескриптивна статистика за променливите според работната позиција на испитаникот

Табела 15: АНОВА-тест за работната позиција како фактор

Табела 16: Дескриптивна статистика за променливите според големината на деловниот субјект

Табела 17: АНОВА-тест за големината на деловниот субјект како фактор

Табела 18: Дескриптивна статистика за променливите според секторот на дејност

Табела 19: АНОВА-тест за секторот на дејност како фактор

Табела 20: Коефициенти на корелација помеѓу променливите и нивна значајност

Табела 21: Индикатори за адекватноста на податоците

Табела 22: Извлечени фактори и процент на објаснета варијанса

Табела 23: Истражувачка факторска анализа – Екстракција на фактори (факторски полнења)

Табела 24: Факторски корелации

Табела 25: Потврдна факторска анализа – Оценка на факторски коефициенти

Табела 26: Индикатори за прецизноста на мерниот модел

Табела 27: Индикатори за валидноста на моделот

Табела 28: Оценка на структурен Модел 1

Табела 29: Коефициенти на детерминација – Модел 1

Табела 30: Индикатори за валидноста на моделот – Модел 1

Табела 31: Оценка на структурен Модел 2

Табела 32: Коефициенти на детерминација – Модел 2

Табела 33: Индикатори за валидноста на моделот – Модел 2

Табела 34: Споредба на оценетите Модел 1 и Модел 2

Табела 35: Директни, индиректни и вкупни ефекти

Слика 1. Влијанието на стратегиски, планирани конституенти врз ефективноста и ефикасноста на претпријатието

Слика 2. Приказ на моделите на планирана ефективност на претпријатието

Слика 3. Матрица на планирана ефективност и ефикасност во претпријатието

Слика 4. Изготвување план во организацијата

Слика 5. Организациска структура преку поделба на работните задачи

Слика 6. Работна одговорност детерминирана од групирање на работните задачи

Слика 7. Рационално функционирање на организацијата

Слика 8. Квалитетно менаџирање во организацијата

Слика 9. Елементи на комуникацијата во фазата на испраќање на пораката

Слика 10. Фази во процесот на комуникација

Слика 11. Форми на комуникација

Слика 12. Шулцов модел на „четири уши“

Слика 13. Шематски приказ на методот на „снежна топка“

Слика 14: Структура на примерокот според сектор на дејност

Слика 15: Просечна вредност на добиените одговори по анкетно прашање

Слика 16: Најчесто добиени одговори (модус) по анкетно прашање

Слика 17: Распоред на дистрибуција на добиените одговори по анкетно прашање

Слика 18: Просечни вредности и стандардна девијација на добиените одговори, според група на прашања (променлива)

Слика 19: Просечни вредности на променливите според полот на испитаникот

Слика 20: Просечни вредности на променливите според возраста на испитаникот

Слика 21: Просечни вредности на променливите според работното искуство на испитаникот

Слика 22: Просечни вредности на променливите според работната позиција на испитаникот

Слика 23: Просечни вредности на променливите според големината на деловниот субјект

Слика 24: Просечни вредности на променливите според секторот на дејност

Слика 25: Шематски приказ на оценетиот мерен модел

Слика 26: Шематски приказ на оценетиот структурен Модел 1

Слика 27: Шематски приказ на оценетиот структурен Модел 2

ВОВЕД

Темата на докторската дисертација насловена како „Динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата во реализација на механизми на управување во економскиот развој“ е научно оправдана поради неколку причини, детално елаборирани во продолжение. Современата литература и современите размислувања од областа на менаџментот, менаџментот на човечки ресурси и организациското однесување постепено се насочуваат кон важноста и усовршувањето на динамичната комплексност и ефективното деловно комуницирање, како еден од начините преку кои се помага постигнувањето конкурентска предност и зголемувањето на успешноста на организацијата. На интерно ниво, добрите вештини за комуницирање придонесуваат за воспоставување добри меѓучовечки односи помеѓу вработените, но и на релација вработени – менаџери. Добрата комуникација помага при создавањето успешна деловна средина и организациска култура каде што постои меѓусебно преферирање добри вештини за деловно комуницирање за повисока ефективност на економските перформанси на организацијата. Во новата ера на рапидни промени нема организација каде што не се цени создавањето на тимската работа и не се цели кон искористување на позитивните ефекти од успешната тимска работа врз ефикасноста на организацијата. Добрите вештини за комуницирање го овозможуваат тоа и притоа овозможуваат механизми за управување во економскиот развој.

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

Како најбитни фактори од глобалното окружување, кои имаат свои импликации врз организациската комуникација, се сè посовршената технологија, сè покомплексните правни акти, разновидната работна сила, глобализацијата и ширењето на производството, постојаните промени во ресурсите и конкурентите. Освен тоа, сè побројни и почести се заканите од економска рецесија, пораст на економската криза и глобалната конкурентност, недостиг на клучни ресурси, што секако индиректно значи намалување на приходот и профитот, а зголемување на трошоците. Динамичната комплексност на менаџмент-комуникацијата го одредува изборот на менаџмент-стратегијата преку перцепцијата на надворешната средина и изворите на организацијата, како и нивната интерпретација. Оттука произлегува и изборот на стратешкиот правец на акции.

Исто така, промените во политиката и законските регулативи и промените во демографскиот состав на населението наметнуваат потреба од промени во целокупното деловно опстојување на организациите, а со тоа и промени во деловната комуникација. Демографскиот и политичкиот фактор се тесно поврзани. Современите трендови во општеството за стареење на населението ја наметнуваат потребата од деловно комуникациски вештини со помош на кои, меѓу другото, може да се придонесе за мотивирање на постојните вработени да ги надградуваат своите вештини, а на помладите можни вработени да се приклучат кон работната сила. Од друга страна, во сè поразновидното општествено окружување, правните регулативи наметнуваат закони против каков било облик на дискриминација, кои не е доволно само декларативно да се почитуваат во организацијата, туку мора и видно да се имплементирани во нејзините документи и целокупното постоење.

Притоа, современите трендови во глобалната економија и во општествените услови имаат свои импликации и наметнуваат промени во целокупното работење на организацијата. Во одредени организации динамичната комуникациска комплексност се игнорира. На краткорочен план ова игнорирање може да изгледа како добро решение, но долгорочно може да

доведе до сериозни проблеми во имплементација на стратегијата. Овој вид на стратегија се препорачува само кај мали и „млади“ организации кои сè уште цврсто ги немаат воспоставено своите вредности и норми, и во кои менаџментот на организацијата се надева дека избраната стратегија постепено ќе ја оформи организациската култура на таа организација.

Динамичната комуникациска комплексност може да се модифицира за да се прилагоди кон механизмите на управување, кон стратегијата на таа организација. Овој вид на стратегија често се користи во ситуации каде новиот менаџмент посакува да наметне нова менаџмент-стратегија во новокупената организација. Еден од предусловите за успешна реализација на стратегијата е модификација и трансформација која е некомпатибилна со новата менаџмент-стратегија. Сепак, ваков вид на операција е многу ризичен, скап, неизвесен и долготраен. Може да се случи времето потребно за промена да е значајно подолго од времето потребно за имплементација на стратегијата. Ситуацијата е полесна, кога наместо комплетно да се извршат промени, имплементацијата на стратегијата бара мали промени во нормите на однесување.

Механизмите на управување преку структурата и стратегијата може да се промени и модифицира за да се прилагоди кон културата. Ова особено го има во случаи на аквизиција на организации, кога новокупените организации ги менуваат нивните стратегии кои во тој момент се некомпатибилни со организациската култура на мајката организација.

Дополнително, ако стратегијата е од витално значење за организацијата, а динамичната комуникациска комплексност не може да се прилагоди кон стратегијата, организацијата може да го промени планот за имплементација на стратегијата прилагодувајќи ја кон неа. Оттука, организацијата нема да се откаже од својата стратегија, туку ќе направи промени во оние елементи кои не се културолошки прифатливи за нив.

Во врска со позитивните практики на ефективните комуникациски вештини и техники, како и нивното унапредување и користење во интерес на постигнување успех во работењето на организацијата, важно е да се констатира

дека 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 разни законски норми и правила, што подразбира мноштво пишувани документи, со точно определена форма. Тоа значи дека за деловното комуницирање, пишувањето како вид комуникација е исто толку важно како и секој друг вид комуникација и поради тоа заслужува еднаков осврт како комуникациска вештина, од аспект на негово планирање и организирање, со цел преку градењето на ефективен стил на деловно пишување да се оформат што е можно поефективни деловни документи.

Најчесто, деловните луѓе ја преферираат усната комуникација во однос на пишаната комуникација, бидејќи во основа, зборувањето е полесно и побрзо отколку пишаното пренесување на информацијата. Освен тоа, при зборувањето, значењето на пораката е поткрепено и збогатено со сигналите на невербалната комуникација, за разлика од пишаната комуникација, која се потпира само на зборови. Barker (2011) смета дека писменото пренесување на пораката делува посериозно, поформално и поавторитативно, поради што побрзо може да поттикне активност за остварување на целта на комуникацијата. Потребата од планирање се нагласува при секој комуникациски процес.

При деловното пишување, потребата од планирање е надополнета со потребата од организирање на информациите. Во суштина, постојат три значајни чекори во пишувањето: планирање, организирање на материјалот и избирање најдобар начин за изразување. Како најважна цел на процесот на планирање и организирање на деловното пишување се јавува дефинирањето на целта на документот, односно дефинирање на резултатот што треба да се постигне со документот откако ќе биде прочитан од страна на оние за кои е наменет; но и дефинирањето на јазикот и стилот на кој ќе биде напишан документот во согласност со способностите и претходното познавање на оној

што ќе го чита; како и информациите кои ќе бидат опфатени за документот да ја постигне својата цел.

Потребата од концизност, јасност и добра организираност на информациите во деловните документи произлегува од потребата информацијата да се разбере од прво читање. Со тоа се овозможува потрајно задржување на информацијата во меморијата на оној што ја прочитал и побрзо постапување по истата.

Планирањето и организирањето во деловното пишување се најважниот фактор во градењето на ефективен стил на деловно пишување и суштинскиот чекор во формирањето на ефективни деловни документи. Критериум за квалитетот на еден деловен документ треба да биде неговата ефективност, односно дали со тој деловен документ е постигната целта за која бил наменет, без разлика дали целта била со него да се информира, извести, рекламира, нареди, или убеди. Колку таа цел ќе биде остварена во одредена мера зависи и од стилот на деловното пишување.

Недостатокот на јасност во деловното пишување повеќе е одраз на неефективен деловен стил отколку на сложеност на проблемот, односно предметот за кој се пишува. Понудени се три задолжителни правила што треба да се почитуваат во деловното пишување: употреба на зборови што читателот ќе ги препознае и разбере; директни реченици; и јасно искажана и поддржана цел.

Анализирајќи го стратегискиот пристап и развојот на стратегискиот менаџмент, важно е да се констатира дека неизвесната иднина на многу организации, како и потребата за брзо реагирање во отстранувањето на пречките и воведувањето на нови посакувани промени од страна на менаџерите, ја наметнува потребата од стратегиски пристап и развој на стратегискиот менаџмент.

Формулирањето и управувањето со стратегијата е од огромно значење за натамошниот развој на организацијата, а од тука зависи и квалитетот на

донесените одлуки. Стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап претставуваат процеси на управување и постигнување на целите на организацијата. За да се постигне целта, тој процес треба да поминува низ одредени фази коишто се добро планирани и тесно поврзани. Успешноста на секоја фаза зависи од успешноста на претходната фаза. Фази во процесот на стратегискиот менаџмент се оценување на опкружувањето, формулирање на стратегијата, извршување на стратегијата и оценување и контрола на стратегијата.

Емпириските и теоретските истражувања покажуваат дека менаџмент-стратегијата и динамичната комуникациска комплексност се заедно условени, и дека нивната заедничка сообразност и хармонија носат предности на организацијата. Ако креираната стратегија на организацијата имплицира извршување активности кои се конзистентни со постојните културни вредности, тогаш стратегијата позитивно влијае врз постојната деловна култура, со тоа што дополнително ги зајакнува нејзините вредности.

Од друга страна, ако притисокот на топ менаџментот за имплементација на селектираната стратегија преовладува, може да дојде до промена на постојната организациона култура. Во овој случај, стратегијата ја деинституционализира културата и наметнува процес на промена. Ова води до тоа да вредностите кои се важни за вработените не се во сооднос со однесувањето кое се приморани да го практикуваат. Во овој случај вработените може да се однесуваат на два начина. Може да се придржуваат кон нивните вредности, кои се одредени од постојната култура, или може да ги напуштат нивните постојни вредности и норми и да ги прифатат новите, кои го оправдуваат новото однесување наметнато врз нив со новата стратегија. Ако менаџментот инсистира на имплементација на новата стратегија, вработените немаат друг избор освен да ги променат нивните вредности и норми за да бидат во сооднос со новата стратегија. Крајниот резултат е хармонија помеѓу културата и стратегијата, со тоа што новата култура ја оправдува новата стратегија. На овој начин стратегијата ја оформува новата деловна култура.

Според истражувањето на Corporate Communication International (2009) кое било спроведено во најуспешните компании, интернет-комуникациите биле застапени со високи 76,6 % меѓу клучните одговорности на менаџерите во организациите. Овој процент ја покажува значајната инволвираност на менаџерите во комуникациските активности централни за организацискиот раст и опстанок. Како за споредба, односите со вработените опфаќаат 43,8 % од клучните одговорности и обврски на менаџерите, што покажува колку внатрешната комуникација преку информациската технологија предничи во однос на другите аспекти на комуникациските процеси во една организација.

Притоа, за докторската дисертација да биде јасна и да се реализира едно успешно научно истражување, потребно е да постои конкретна методолошка рамка која ќе служи како водич, насока на истражувањето. Во обидот да се постават целите на научното истражување, сознаено е дека динамичната комуникациска комплексност е резултат на социјални интеракции помеѓу членовите на организацијата кои се случуваат на секојдневна основа. Стратегијата поттикнува фокус и правец. Имплементацијата, евалуацијата и ефективноста на стратегијата зависи од вработените во компанијата во која динамичната комуникациска комплексност игра важна улога при нејзиното формулирање и имплементација. Во услови на глобална економија, кога многу компании функционираат во меѓународни рамки, од особено значење е да се имаат предвид глобалните етички норми при комуницирањето. Најголеми импликации врз современото деловно функционирање на една организација имаат интеркултурниот аспект на деловната комуникација, комуникацијата со помош на алатки од информациско-комуникациската технологија, но и секојдневните рапидни промени во современото деловно функционирање.

Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е да се направи споредба помеѓу теоријата и практиката и да се утврди вистинската ситуација кога се работи за примена на динамичната комуникациска комплексност во организациите, согледување на потребата од ефективна организациска комуникација како важно средство што значително влијае врз

работата и извршувањето на задачите, што понатаму влијае на целокупниот успех во резултатите, квалитетот и ефикасноста на работната заедница. Како теоретско појаснување, но и обид да се согледа формалното или, пак, неформалното постоење заеднички комуникациски принципи, во овој контекст како предмет на истражување е оценувањето на реалната примена на овие принципи, со амбиција наведените резултати да претставуваат исцрпна листа за потврда на нивна импликација врз целокупното организациско работење.

Освен тоа, анализата на она што е утврдено преку истражувањето има за цел да ги посочи недостатоците во современите глобални деловни трендови, но и да понуди конкретни насоки за подобрување на истите преку менаџерски стратегии кои доведуваат до позитивни практики. Треба да се дојде до одредена појдовна точка за подобрување на организациската комуникација врз основа на сопствените способности на менаџерите и вработените, нивната одговорност и свесност, а во интерес на работната атмосфера, задоволството и перформансите. Впрочем, практиката е тест за бенефитите и недостатоците од денешната поставеност на организациските односи.

Како дополнување на општите цели на истражувањето, како посебни, поконкретни цели на истражувањето се јавуваат следниве:

- анализа на поимот динамична комплексна комуникација за што поконкретна анализа на нејзината улога во постигнувањето на организациските цели;
- согледување на значењето, важноста и корисноста на различните вештини за деловно комуницирање, како начин за постигнување ефективна меѓусебна соработка и конкурентска предност;
- согледување на значењето, важноста и корисноста на вештините за деловно комуницирање во современите услови на глобална економија;
- анализа на улогата што менаџерите и лидерите ја имаат во негувањето на добрите комуникациски вештини во организацијата;
- креирање модел на ефективен деловно-комуникациски процес;

- согледување на бројните можности што ефективните вештини за деловна комуникација им ги нудат на менаџерите и лидерите за поефикасно пренесување на својата визија за исполнувањето на мисијата на организацијата и остварувањето на организациските планови.

Со јасно дефинирање на предметот и целите на истражувањето, се овозможува и јасно поставување на хипотетичката рамка со главните и помошните хипотези.

Генерална хипотеза: Динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата создава услови и позитивни практики за реализација на механизми на управување во економскиот развој.

Посебни хипотези:

X1. Ефективната организациска комуникација се фокусира на отворени и директни односи меѓу вработените и менаџерите во организациите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и организациски резултати.

X2. Ефективната организациска комуникација ја зголемува мотивацијата на членовите на организациите, односно вработените и менаџерите.

X3. Надминувањето на хиерархиските нивоа, кои даваат можност за искривување и задржување на пораките, со себе носи бенефиции за организацијата која може да делува брзо и ефикасно.

X4. Динамиката на новото време подразбира дека организациите бараат вработени кои можат да се прилагодуваат, да бидат иновативни и флексибилни во начинот на извршување на работните активности.

X5. Преку ефективна организациска комуникација се засилува лојалноста, довербата и посветеноста кон организацијата и работните задачи, а се зголемува и задоволството на вработените.

X6. Перформансите и бизнис-придонесот на информациската и комуникациската технологија за многу организации во светот се покажуваат како рентабилен и ефикасен пристап.

X7. Вработените кои комуницираат преку разни алатки од информациска и комуникациска технологија добиваат поефикасна поддршка за тимска соработка.

X8. Неконтинуираното развивање на комуникациските вештини е неприфатливо за секоја организација која се стреми за постојано подобрување на квалитет на услугата, репутацијата, целокупните резултати и успеси меѓу конкуренцијата.

Следно, во врска со материјалот и методите на истражување, комбинирањето на квалитативни и квантитативни методи на истражување е најпогодно кога станува збор за истражување на динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата и механизмите на управување во економскиот развој. Резултатите од двата вида истражување понатаму се комбинираат и се добиваат финални заклучоци. Притоа, во рамките на истражувањето најнапред е направена дескрипција на влијанието на динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата и позитивните практики за реализација на механизми на управување во економскиот развој. Потоа, конкретизирана е истражувачката постапка која предвидува примена на општи научни методи:

1. аналитичко-синтетички метод – како почетна и основна логичко-методолошка постапка со цел мисловно теоретско и практично раздвојување или концентрирање на предметот на истражување и неговите составни делови;
2. компаративен метод – споредба на податоците за влијанието на динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата врз реализација на механизми на управување во економскиот развој.
3. метод на дескрипција – како постапка за опишување или прикажување на предметот на научното истражување со научно толкување и објаснување;

4. статистички метод – кој вклучува статистичка обработка на обработените прибрани податоци, врз основа на што се извлечени соодветни заклучоци за истражуваната појава.

Добиените резултати од емпириското истражување се квантитативно изразени во вкрстени табели, а потоа со компаративна анализа се добиени показатели за начинот и степенот на динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата врз реализација на механизми на управување во економскиот развој. Во насока на зголемување на веродостојноста на резултатите, паралелно анализирани се и искази на претставници од организации кои имаат позитивни практики во употребување на механизмите за управување во економскиот развој. Извршено е и вреднување на реалната состојба, објективноста на искажаните ставови пред сè на менаџерите за да се согледа корисноста и влијанието на динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата.

Во врска со истражувачките техники, во истражувањето е применето и испитување со посебни писмени анкети, при што како инструмент е користен анкетен прашалник. За научноистражувачки цели примена наоѓаат методот на проценување и просудување и методот на испитување на субјектите.

Статистички, добиените податоци се статистички обработени со помош на програмата SPSS Statistics и со помош на стандардни дескриптивни и аналитички биваријантни и мултиваријантни методи. Дополнително, е изработена компарација на динамичната комплексност на менаџмент-комуникацијата што создава услови и позитивни практики за реализација на механизми на управување во економскиот развој.

Структурно, докторската дисертација е составена од три теоретски глави. Во првата глава со наслов *Организациска комуникација*, дефиниран и образложен е поимот комуникација, а потоа елабориран е комуникацискиот процес и формите на комуникација. Следно, комуникацијата е истражена како суштински значајна менаџерска вештина, односно, е објаснето значењето на комуникацијата во современите организации, функциите на организациската

комуникација и посебно е нагласено зошто менаџерите треба да имаат развиени самите за себе, но и да им помогнат на другите вработени да развијат квалитетни комуникациски вештини за да бидат добри комуникатори. Направен е и ризичен осврт, односно, се истражени и опструкциите и предизвиците со кои се соочуваат организациите и притоа се елаборирани важните дистрактори и начините на коишто менаџерите во современите организации управуваат со конфликтите коишто настануваат, применувајќи добри комуникативни техники и стратешки пристапи. Во втората глава со наслов *Динамична комплексност и ефективно деловно комуницирање* детално е образложено дека менаџментот на човечки ресурси и организациското однесување постепено се свртуваат кон важноста и усовршувањето на динамичната комплексност и ефективното деловно комуницирање, како еден од начините преку кои се помага постигнувањето конкурентска предност и зголемувањето на успешноста на компанијата. На интерно ниво, добрите вештини за комуницирање придонесуваат за воспоставување добри меѓучовечки односи помеѓу вработените, но и на релација вработени – менаџери. Добрата комуникација помага при создавањето на успешна деловна средина и организациска култура каде што постои меѓусебно Преферирање добри вештини за деловно комуницирање за повисока ефективност на економските перформанси на организацијата. Во новата ера на рапидни промени нема организација каде што не се цени создавањето на тимската работа и не се цели кон искористување на позитивните ефекти од успешната тимска работа врз ефикасноста на организацијата. Добрите вештини за комуницирање го овозможуваат тоа, овозможуваат механизми за управување во економскиот развој. Во третата глава со наслов *Ефективни комуникациски техники и вештини* елаборирани се позитивните практики на ефективните комуникациски вештини и техники, како и нивното унапредување и користење во интерес на постигнување поголем успех во работењето на организацијата и притоа детално е објаснето дека 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 форма и тоа значи дека за деловното комуницирање, пишувањето како вид комуникација е исто толку важно како и секој друг вид комуникација и поради тоа заслужува еднаков осврт како комуникациска вештина, од аспект на негово планирање и организирање, со цел преку градењето на ефективен стил на деловно пишување да се оформат што е можно поефективни деловни документи.

Во врска со очекуваните резултати, како почетен очекуван резултат беше поставено да се докаже дека динамичната комплексност на менаџмент-комуникацијата влијае на ефикасноста и ефективноста на секој аспект од комуникацијата во организациите што придонесува за зголемување на економските ефекти. Тоа се огледа во следново:

1. вработените се вклучени во работата на организацијата како целина, не само на ниво на работно место;
2. има подобрена ефикасност во работењето – времето потрошено на непродуктивни внатрешни комуникации е значително намалено, се намалува и просторот за недоразбирања или погрешно пренесување на информациите;
3. засилена е организациската култура и позитивната комуникациска клима;
4. олеснет е процесот на донесување одлуки – доколку системите на комуникација овозможуваат и вработените да го кажат своето мислење, менаџерите ќе имаат подобра основа за носење одлуки кои се во согласност со целите на организацијата и очекувањата на вработените;
5. подобрена е посветеноста и резултатите на вработените кои имаат потреба од редовно и точно информирање за нивната работа и резултатите на ниво на работна единица и целата организација;
6. на вработените им е дадено чувство на припадност кон остварување на поголема и повисока цел, што влијае на задоволството на вработените и нивните резултати.

Понатаму, за практичното влијание на научното истражување, научните истражувања од областа на динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата која се практикува во македонските организации покажаа резултати кои откриваат потреба за поставување рамка на идеи, сугестии и насоки за подобрување на комуникацијата. Истата вклучува:

- подигнување на свеста за потребата од ефективна комуникација;
- креирање средина за ефективна комуникација;
- градење и засилување на организациска култура и етика;
- охрабрување на односот менаџер – вработен;
- надминување на неуспехот на комуникацијата;
- надградба на комуникациските вештини;
- анализа и контрола на комуникацијата и
- воведување промени во организациската комуникација – користење информациска и комуникациска технологија.

Постојат бројни стратегиски и структурни предизвици кои треба да бидат прифатени и надминати во секоја организација за комуникацијата да биде третирана на ниво на стратегиска менаџмент-функција. За да се подигне свеста за потребата од ефективна организација комуникација, многу важен предизвик за менаџерите е да ја покажат додадената вредност на комуникацијата врз перформансите на организацијата пред сите заинтересирани страни. Со тоа би го осигуриле нејзиниот инпут и статус во организацијата.

Многу е важно менаџерите да осигурат дека комуникацијата има една поширока организациска задача, не само тактичка и оперативна улога, во смисла на изработка, водење и постигнување на организациските цели. Сугестии кои менаџерите можат да ги следат за оваа цел се:

- постојано информирање и нагласување за ефектите на комуникацијата врз исполнување на работните обврски, а со тоа и за придонесите во постигнување на резултатите;
- промена на начинот на размислување на вработените во поглед на одразот на комуникацијата во пошироки организациски размери;

- потенцирање на потребата од ефективна комуникација во зајакнување на организацискиот идентитет и концептите на репутација и надворешен и внатрешен имиџ на организацијата;
- развивање комуникациски програми за поблиско презентирање на визијата и мисијата на организациите околу кои се обединуваат активностите на членовите на организациите.

Основната одговорност на организациската комуникација е нејзината насоченост кон вработените, во задоволување на нивните работни и социјални потреби, одговорност која е исто толку важна како што е и одговорноста кон клиентите и средината во која опстојува. Организацијата мора да биде одговорна за и пред вработените на сите нивоа на хиерархијата, за сите оние кои работат за нејзините интереси. Секој вработен мора да се смета како поединец чија гордост и комуникациски ставови ќе бидат почитувани и чија вредност ќе биде препознаена и вградена во вкупната вредност на организацијата. Всушност, вработените се најголемото богатство и основниот ресурс со кој располагаат организациите. Кога вработените имаат чувство за сигурност на своето работно место, тие многу подобро ја извршуваат својата работа, всушност тоа е корелација помеѓу динамична комплексност на менаџмент-комуникацијата, позитивни практики и механизмите на управување во економскиот развој.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

Прва глава: Правилното менаџирање како фактор за успешност на организацијата

1.1. Менаџмент во современи организации

Потребата од менаџирање датира уште многу одамна и притоа како функција во современите организации ги опфаќа сите стопански и нестопански дејствија, но во различни форми и опфаќа различни менаџмент-активности. Така, кога станува збор за стопански организации, менаџментот има за цел да координира активности насочени кон продажба, додека пак во нестопанските организации (здравствени, просветни, социјални или културни) има за цел да координира активности кон конкретни специфични цели.

Притоа, јасно е дека каков менаџмент ќе се примени зависи исклучително од големината на организацијата и бизнисот којшто се развива поради што не може да се елаборира за еден универзален тип на менаџмент, туку со право може да се каже дека секоја современа организација има свој модел на менаџмент којшто се обликува и моделира согласно потребите на организацијата и притоа може да се менува секогаш кога ќе се појави потреба од нова адаптација кон потребите на пазарот и кон потрошувачките потреби.

За да се разбере подобро, неопходно е менаџментот да се разбере како севкупност, збир на процеси и насоки кон остварување на поставените организациски цели, а во функција на реализирање на поставените визија и мисија во организацијата. Оттука, менаџментот има за цел да реализира конкретни цели и општо прифатени организациски достигнувања кои е предвидено дека треба да се реализираат во одреден временски период.

Преку менаџмент-активностите, се обезбедуваат, распоредуваат и мобилизираат човечкиот капитал, физичките ресурси и се алоцираат сите останати ресурси и со тоа се постигнуваат цели кои поинаку не може да бидат реализирани и со тоа повторно се докажува високото значење на менаџментот и потребата од неговата примена во секојдневното водење на современите

организации од различни големини и дејности. Без менаџмент не може да се замисли ниту една современа организација дури и кога станува збор за исполнување на наједноставни цели. Притоа, за успешно менаџирање неопходно е да се поседуваат знаења од различни области од економската дејност бидејќи доколку менаџерите (кадри кои извршуваат активности поврзани со топ-менаџментот) поседуваат знаења тие лесно ќе управуваат со ресурсите, работната сила и капиталот кои им се на располагање.

Менаџерите во современите организации се многу важни бидејќи тие ги делегираат сите активности во организациите, односно, преку ангажирање на други лица успеваат навремено, продуктивно и квалитетно да ги извршат сите предвидени активности во организациите. Тие, постојано се во соработка со лидери кои пак имаат малку поинаква функција во организацијата и треба да ги предводат другите луѓе кон успешно завршување на работните задачи без да ги принудат и казнат туку напротив, ги поттикнуваат човечките ресурси да работат продуктивно преку покажување/бидување пример и објаснување дека единствено заедно, тимски и синергично може да ја придвижат организацијата во посакуваниот правец.

Во оваа насока, неопходно е да се разбере дека не сите менаџери имаат лидерски способности и умеат да предводат и не сите лидери умеат да менаџираат и имаат менаџерски способности поради што изразена е потребата од соработка помеѓу менаџерите и лидерите бидејќи поклопувајќи ги нивните способности се отвораат нови перспективи и можности за современите организации во насока на поуспешно преговарање, селектирање, регрутирање, одбирање успешни соработници и слично.

Во пракса, менаџерот има функција да планира, успешно да ја организира секоја работна активност, да ги поставува задачите, да ги раководи сите процеси, да ги насочува вработените и да им ги делегира работните задачи, да ги координира активностите на соработниците и да го следи извршувањето на работите, односно да врши контрола врз сите засегнати страни и да прави споредба помеѓу она што е зададено како обврска и она

коешто е реализирано што значи дека менаџерот во организацијата има за цел да дава задачи, да ги определува роковите, да прави планови, да создава политики или цели, да ја организира работата, да ги мотивира работниците, да ги координира работните организациски активности и на крајот да врши контрола дали работите се извршени онака како што е испланирано. Наспроти менаџерот, лидерите им покажуваат на вработените како најсоодветно можат да ги извршат работните задачи брзо и квалитетно без притоа да се доведат себе до стресни ситуации и до состојби на „burn out“, поради што праксата говори дека многу често вработените гледаат на менаџерите автократски, додека пак за лидерите се врзуваат емоционално и кон нив покажуваат поголема доверба.

1.2. Значењето на процесот на менаџирање

Менаџирањето е сложен, динамичен и активен процес којшто е перманентен и подложен на постојани промени кои бараат брза адаптација/прилагодување. Токму затоа, процесот на менаџирање е предмет на анализа на бројни претходни истражувања во економската област, детално елаборирани во продолжение на дисертацијата.

Според истражувањето на Кралев (1996) добиен е резултатот дека современиот бизнис-свет денес е процес во којшто се вклучени сите вработени кои ја создаваат организациската култура и го претставуваат секојдневното живеење во организациите поради што менаџментот може наједноставно да се елаборира како активност за извршување на работните процеси преку сите вработени во работниот процес и притоа неопходно е да има синергија во работењето затоа што синергијата во заедничкото работење доведува до постигнување квалитетни резултати, а квалитетните резултати пак, се согледуваат преку создавање систем од вредности кои имаат практична примена и создаваат позитивни практики и на тој начин менаџерскиот процес е успешен, менаџерите се успешни, се развиваат индивидуални капацитети, се учи како да се биде успешен преку формалното и неформалното образование,

се создава квалитетно организациско однесување. Авторот исто така доаѓа и до резултатот според кој менаџирањето е функција која има способност да предизвика видливи организациски промени кои предвидуваат сложени ситуации од кои произлегуваат организациски проблеми, а за разрешување на проблемите менаџерите треба да поседуваат вештини за анализирање способности за проценување на приоритети и да развиваат квалитетен организациски процес.

1.3. Модели и видови на современо менаџирање

Терминот менаџмент се објаснува како процес – manage¹ и има значење – раководи, управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби. Притоа, менаџментот се поврзува со термините процес, институција, хиерархија и раководство што значи дека создавањето на институција (бизнис) повлекува потреба од процеси, хиерархиска поставеност и раководење со процесите и ресурсите (материјални и нематеријални).

Според претходното истражување на авторот Петковски (2004) со менаџментот се создаваат и реализираат резултати, се практикува соработка со вработените и партнерите, се реализираат заложби на индивидуално и колективно ниво и се помага да се надминат успешно променливите и сложените работни услови.

Наспроти тоа, претходното истражување на авторот Кралев (1996) укажува на тоа дека менаџментот претставува комплекс на функции во еден организациски систем во кои има дефинирање на целите, определување на насоки за достигнување на целите и смерници кон остварување на тие цели и притоа особено важен е резултатот според кој менаџментот поттикнува другите вработени да прават или да анализираат правилно реализирање на

¹Manage - етимологијата или коренот е во латинскиот израз manu agere = водење за рака

активности, како и да се постигне остварување на работните задачи со другите вработени.

. Дополнително, според претходното истражување на авторот Шуклев (2004) менаџментот има високо значење за секое постојно планирање, организирање, мотивирање, раководење, контролирање и извршување на планираните цели со помош на сите вработени и другите ресурси во организацијата.

Во оваа насока според истражувањето на авторите Петковски и Јанкуловска (2006) менаџментот е активност на дизајнирање, организирање и контролирање на работните активности во организација. Додека пак, истражувањето на авторот Петковски (1999) објаснува дека менаџментот својата значајност ја искажува преку следниве активности:

1. Планирање цели и работни задачи;
2. Создавање организациски планови и програми;
3. Видоизменување на програмите заради поедноставување на процесот;
4. Давање и добивање повратна информација [feedback];
5. Надградување на работните програми доколку се почувствува потреба за тоа.

Сите претходни истражувања од областа објаснуваат дека менаџментот е фундаментално потребен за да може активностите да се одвиваат онака како што е испланирано, навремено и квалитетно. Доколку организацијата нема соодветен менаџмент, во тој случај голема е веројатноста дека плановите нема да бидат компатибилни со реализациите, перформансите нема да растат и нема да бидат исполнети целите, визијата и мисијата со којашто располага организацијата. И обратно, во услови на успешен менаџмент организациите добиваат успешна реализација на поставените цели, продуктивни се резултатите, има виден напредок во резултатите и организацијата работи во продуктивна атмосфера, со висока сатисфакција, во синергично окружување и

со висока мотивација. Со тоа се оправдува значењето на менаџментот и се укажува на потребата постојано да се инвестира во менаџментот на организациите дури и кога тоа изгледа тешко и неповратно.

1.4. Форми на практикување на менаџерски функции и менаџерски улоги во вршењето на услужните дејности

Веќе споменавме дека менаџментот се разликува од организација кон организација и дека согласно природата на бизнисот и големината на организацијата се одредува и типот на менаџмент. Различни претходни истражувања покажуваат различни приоди кон менаџмент-функциите, подетално елаборирани во табела 1.

Табела 1: Различни приоди кон функциите на менаџментот од различни автори

Table 1: Different approaches to the management functions of different authors

Henry Fayol (1920) функционален/	Peter Drucker (1961) приод според целите на работа	Kreitner Robert (1989) приод на 8 функции	GA.Cole (1990) POMC приод	Weihrich, Koontz (1994) POSLC приод
планирање	поставување цели	планирање	планирање	планирање
организирање	организирање	организирање	организирање	организирање
наредување	мотивирање	одлучување	мотивирање	казровско
координирање	мерење и	кадрување	контролирање	пополнување
контролирање	оценување на	комуницирање		водење

Според претходното истражување на Кралев (1996), Фајол кој ја застапува административната доктрина, има сосема поинаков пристап кон процесот наречен менаџмент, кон менаџерските принципи и кон менаџерските функции, кој се заснова на неколку конкретни елементи:

1. поделба во работниот процес;
2. создавање авторитет;
3. работна дисциплина;
4. командно единство;
5. почитување на хиерархиската подреденост;
6. наградување според заслуга;
7. организациска централизација;
8. праведност, почитување на норми и правила;
9. креативност и иницијативност.

Согласно прегледот на литературата станува јасно дека менаџментот може да се протолкува како специфична област која опфаќа разновидни стратегии, принципи и техники за организација и контрола на ресурсите, со посебен фокус кон реализирање на целите, визијата и мисијата.

1.4.1 Видови на менаџерски функции

Иако голем број на автори (Henry Fayol, H. Koontz, A. J. Mills) даваат класификација на менаџерските функции, практично нема големи осцилации и отстапувања во терминолошките уточнувања. Сите се согласуваат дека прва менаџерска функција е планирањето кое претставува вовед и селекција на



организациските цели, во кои се прават планови за нивна практична реализација. Плановите имаат различни времетраења. Следна менаџерска функција е организирање на работниот процес, специјализација на работните задачи. Сепак, прифатен е називот раководење како трета менаџерска функција, во кои се вметнати сите претходно наведени поими,

како што се мотивирање, наредување, екипирање, водење итн. Со оваа

функција е конкретизирана секоја задача за секоја работна позиција, се координираат работните задачи, на тој начин се создава организациската структура. Како последна менаџерска функција е контролирањето во кое се вршат проценувања, мерења и оценување на постигнатиот резултат од работните активности. Се контролира постигнатата ефективност и ефикасност во работниот процес.

- Планирањето како менаџмент-функција

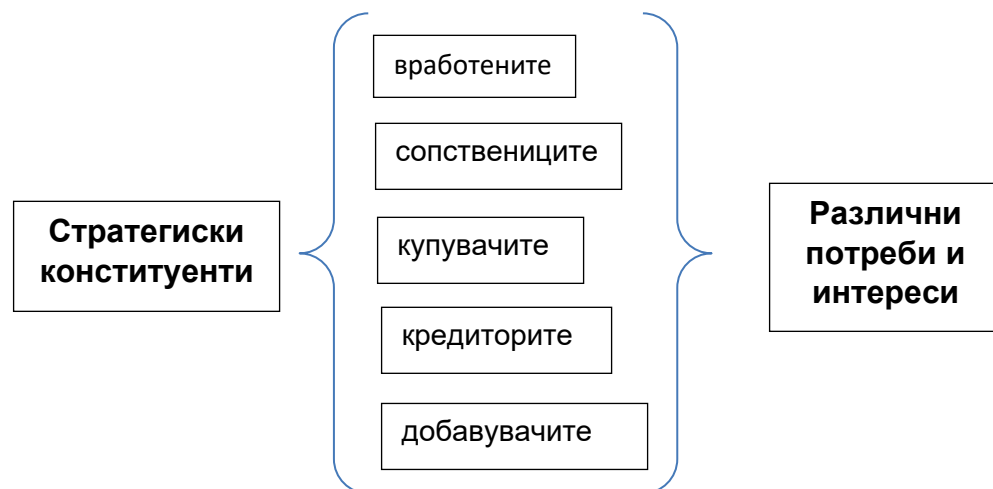
Првата менаџерска функција го претставува процесот на планирање преку кој се осмислува работниот процес како збир од работни задачи. Се планираат организациските цели и насоки според кои ќе се движи организацијата во иднина, за да постигне видлива продуктивност и резултати. Квалитетно планирање подразбира учество на менаџерите во предвидувањето на организациските цели, насоки и стратегии, како и континуирана координација на сите делови кои го сочинуваат системот како една целовитост. Плановите, исто така, конкретно, јасно ги дефинираат целите, но дефинираат и кој е одговорен за нивното исполнување. Сепак, постои флексибилност и кружен ток на времетраењето на плановите кои се планирани на долг, среден или краток временски рок. Потребата за променлив временски рок е поттикната од турбулентните промени во средината во која организациите егзистираат.

Во секое претпријатие посебно внимание се посветува на човечките ресурси кои се создаватели на една пријатна работна атмосфера во која се одвива работниот процес. Потребно е да има задоволни вработени и задоволни потрошувачи, потребно е проучување на показатели базирани на проучување на човечките односи. Посебни индикатори за ефективност и ефикасност тука се посочуваат:

- 1 изградена организациска култура
- 2 позитивна клима за работа
- 3 лојалност и мотивираност на вработените
- 4 доверба, почит и соработка помеѓу не-менаџерите и менаџерите

- 5 двонасочна, отворена (хоризонтална и вертикална) комуникација
- 6 стимулативен систем на наградување и напредување

Ако се настојува покомплексно да се претстави планирањето на ефективноста и ефикасноста, потребно е покомплексно да се увидат сите показатели во претпријатието. На прво место се сите инволвирани субјекти во животот на претпријатието, надворешни и внатрешни стејхолдери кои можат да се наречат *стратегиски конституенти*. Во нив спаѓаат вработените, сопствениците, купувачите, кредиторите, добавувачите без чија соработка претпријатието не може да опстане.



Слика 1. Влијанието на стратегиски, планирани конституенти врз ефективноста и ефикасноста на претпријатието

Figure 1. The influence of strategic, planned constituents on the effectiveness and efficiency of the enterprise

Сите наведени субјекти значајни за напредокот на претпријатието имаат сопствени различни интереси и потреби во претпријатието, па затоа и презентираат различни индикатори на ефективна и ефикасна работна активност. Тешко е да се искомбинираат сите тие и да се измерат, сепак заедничка е основната цел на претпријатието и нејзината реализација. Секои

од овие субјекти поединечно има основна или примарна цел преку која се согледува ефективност и ефикасност во целокупниот работен процес. За овие соодноси, врски и релации направено е истражување во мали претпријатија во 1992 год. од R. Draft (1992). Од добиените податоци е направена споредбена класификација чии резултати се прикажани во табелата:

Табела 2. Преглед на основните групи стратегиски конституенти и индикатори на ефикасност и ефективност

Table 2. Overview of the basic groups of strategic constituents and indicators of efficiency and effectiveness

Стратегиски конституенти	Показатели на ефективност и ефикасност
1. <i>Сопственици</i>	Финансиски резултати
2. <i>Вработени</i>	Задоволство од работата и висина на платите
3. <i>Потрошувачи</i>	Квалитет на производите и услугите
4. <i>Кредитори</i>	Кредитната способност на претпријатието
5. <i>Добавувачи</i>	Задоволителни договори
6. <i>Влада</i>	Почитување на законите и правилата

Според претставените показатели може да се констатира дека многу е комплицирано, скоро и невозможно да се задоволат и измерат овие критериуми за планирана ефективност и ефикасност на претпријатието. Опфатени се: вложувањата во претпријатијата, трансформационите процеси во претпријатието и резултатите на функционирањето. Различните вредности на показателите за ефективност го отвораат проблемот за нивното релативно значење во утврдување на вкупната оценка за ефективност и ефикасност. Влијанието на *конкурентските вредности* се планира и е фокусирано кон два аспекта:

1. фокус на претпријатието, односно каде е претпријатието насочено, што планира: кон надвор, односно кон развој на претпријатието (екстерен фокус), и кон внатре, кон вработените и меѓучовечките односи во претпријатието (интерен фокус).
2. Фокус кон структурата на претпријатието, која може да биде стабилна, со нагласена контрола, и флексибилна односно прилагодлива.

Конкурентската вредност се постигнува на различни начини, преку развој на човечките ресурси, преку зголемување на продуктивноста и ефикасноста, преку стабилноста како клучната конкурентска вредност што секое претпријатие треба да ја поседува. Од овие димензии се дефинира генералната долгорочна цел на претпријатието во кои се инкорпорирани растот на претпријатието и стабилната позиција на пазарот.

Според истражувањето на Quinn (1983) секоја современа организација мора да има развиено неколку модели (модел на човечки односи, модел на отворен систем, модел на интерен процес и модел на рационална цел), образложено на слика 2.

<p>Модел на човечки односи Фокус: Интерен Структура: Флексибилна Средства: Заедништво, морал Цел: Развој на човечки</p>	<p>Модел на отворен систем Фокус: Екстерен Структура: Флексибилна Средства: Подготвеност Цел: Обезбедување ресурси</p>
<p>Модел на интерен процес Фокус: Интерен Структура: Стабилна, со контрола Средства: Управување со информациите, комуникација Цел: Стабилност, рамнотежа</p>	<p>Модел на рационална цел Фокус: Екстерен Структура: Стабилна, со контрола Средства: Добро планирање и дефинирање цели Цел: Продуктивност, ефикасност</p>

Слика 2. Приказ на моделите на планирана ефективност на претпријатието

Figure 2. Presentation of the models of planned effectiveness of the enterprise

Во зависност од стадиумот на животниот циклус наведените критериуми за ефективноста се менуваат со промена на тој животен циклус. На пример, доколку некое претпријатие е во претприемничка фаза најмногу му одговара моделот на отворен систем што подразбира барање место на пазарот (на домашниот и на странскиот), флексибилност во работењето како внатре во самото претпријатие така и во средината на опкружување со клиентите, со потрошувачите, така што тие се во подготвителна фаза на барање ресурси како примарна цел.

Доколку пак некое претпријатие веќе подолг временски период е на пазарот потребен е моделот на интерен процес и моделот на рационална цел што подразбира продуктивност, стабилност, контрола, иновативност како резултат на стекнатите позиции на пазарот – ова се критериумите за ефективност.

Од сето досега презентирани, од сите досега објаснети начини за мерење на планирање на ефективноста и ефикасноста може да се заклучи дека тие критериуми со кои би се измерила успешноста на претпријатието се сосема различни за секое претпријатие поединечно. Но ако се направи обид за генерализација би се истакнале три приоритетни димензии за успешност, а тоа се влијанието и авторитетот на менаџментот од сите три нивоа во претпријатието, средината – опкружувањето во кое егзистира претпријатието и реално поставени и мерливи цели на претпријатието.

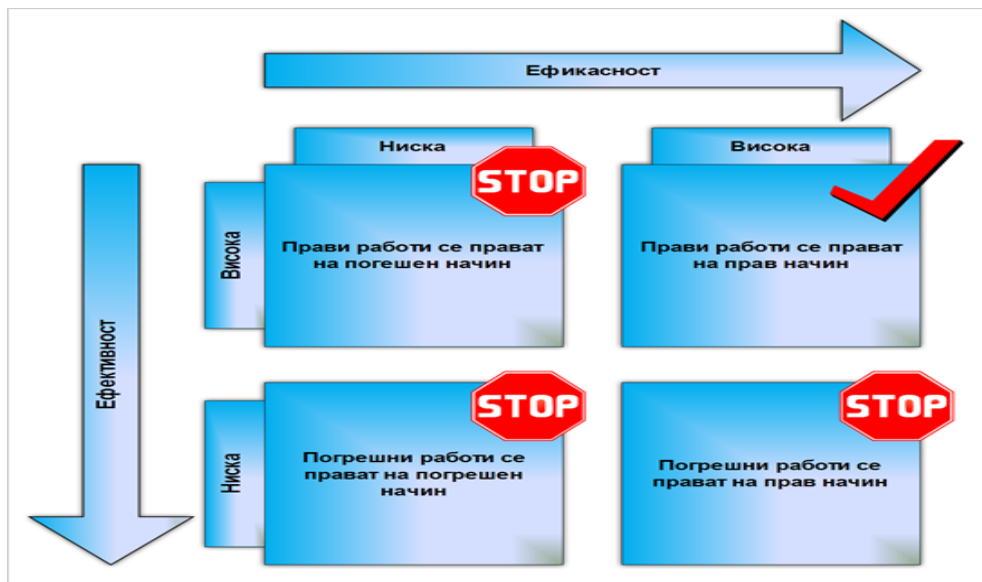
Всушност, со отворање на светскиот пазар, голем број од факторите почнуваат да бидат релевантни во реализирањето на планот, па станува сè потешко со сигурност да се постават долгорочните планови. Во динамична и турбулентна средина и во услови кога ресурсите се на ниво кое ги задоволува потребите на претпријатието, како критериум за неговата успешност се користат остварениот обем на производство, растот и развојот на претпријатието, флексибилноста, како компоненти на ефективност и ефикасност. Основачот на Институтот „Вера Саге“, Рон Бакер заклучил дека планирана ефикасност е да се работат работите на прав начин, брзо и квалитетно, додека пак ефективност, според него значи да се работат вистинските работи.

- ✓ ефикасност = вистинска работа – постапка
- ✓ ефективност = да се направи вистинската работа – резултат

Истиот автор дал секојдневен пример со автомобил, автомобилот е неефикасен – вообичаено стои на одредено место, но кога ќе затреба тој е ефективен затоа што ќе нè однесе успешно до соодветната посакувана дестинација,

Претставена е соодветна матрица во која се прикажани соодносите на ефективност и ефикасност во соодветни четири категории.

1. Прави работи се прават на погрешен начин
2. Погрешни работи се прават на погрешен начин
3. Погрешни работи се прават на прав начин
4. Прави работи се прават на прав начин



Слика 3. Матрица на планирана ефективност и ефикасност во претпријатието

Figure 3. Matrix of planned effectiveness and efficiency in the enterprise

Четвртата категорија укажува на фактот дека основа на секое претпријатие е ефективноста и ефикасноста, работењето на ефикасен и ефективен начин води кон реализација на зацртаните цели, се чувствува зголемена потенцијална енергија, има видливи резултати кои се согледуваат преку профитабилноста, намалени трошоци, почитување на временските рамки.

Голем дел од научниците (Frederick Winslow Taylor, Исак Адигес) кои ја истражувале оваа област се на мислење дека подобро е да се биде ефикасен, доколку би требало да се одбира од овие две фундаментални основи на претпријатието. Тоа се објаснува со реорганизација во самото претпријатие што подразбира во почетната фаза да се жртвуваат потребите на клиентите како дел од надворешната средина, а да се подобруваат меѓучовечките односи внатре во самото претпријатие (да нема страв, организациски конфликти, отпуштање на човечкиот ресурс). Откако ќе се искреира внатрешна состојба на мир, доверба и почитување, економско подобрување, тогаш ќе се прават обиди

да се задоволуваат потребите на клиентите, потребите на пазарот како елементи на надворешната средина во која егзистира самото претпријатие.

Ова е таканареченото *спринтер научно менаџирање* ("Scientific Management" 1856 – 1915) кое посочува на работниот процес, на почетна анализа од најмалите организациски активности внатре во самата организација, нивна оптимизација, па понатамошно подобрување на другите организациски перформанси. Работните активности на потпроцесите кои не се приоритетни треба да се елиминираат, оние оптималните повторно да се поврзат во нова логичка целина по избалансиран и рационален редослед, со нови контролни механизми – најчесто тоа се повратните информации и релации (feed-back) или идните предвидени релации (feed-forward).

Со планирањето, менаџерот подготвува услови за функционирање на компанијата во времето што е пред него. Кога планирањето е квалитетно, квалитетно е и живеењето и работењето. Преземање акции без претходно направен план е погрешен потег. Доколку не се придржува до планот, менаџерот не може да ги реализира зацртаните цели, без оглед колку е планот добар. Ефикасноста и ефективноста се од суштинско значење за секој деловен субјект. Тоа се концепти кои ги содржат и ги поврзуваат целите, ресурсите и процесите на трансформација на инпутите во аутпути во претпријатието.

Реалното остварување на секое претпријатие е мерка која покажува колку ефикасно и ефективно претпријатието ги користи ресурсите за да ги задоволи потребите на потрошувачите/клиентите и да ги постигне целите на претпријатието.

Одговорноста на менаџерот е да обезбеди таква организација во претпријатието која ќе овозможи вработените поефикасно да ги изведуваат работните задачи кои се потребни за производство. Меѓузависноста на ефикасноста и ефективноста како изрази на успешноста на претпријатието во извршувањето на неговата функција е особено нагласена.

Значи, претпријатието, има за цел да произведе производ со кој ќе задоволи некоја потреба кај потрошувачите. Затоа, многу често производот се поистоветува со цел која претпријатието сака да ја постигне. Изборот на правиот производ, односно на вистинската цел ќе ја определи ефективноста на претпријатието во задоволувањето на потребите на потрошувачите. Од друга страна, ресурсите кои претпријатието ги користи за да го произведе тој производ, односно за да ја постигне таа цел, треба да бидат максимално искористени, во што е можно пократко време. Односно, степенот на соодветно користење на расположливите ресурси се поистоветува со ефикасноста во производството на дадениот производ.

Во поново време се развиваат покомплексни пристапи кои го земаат предвид фактот дека претпријатието тежнее кон реализирање на *повеќе цели*, односно дека истовремено извршува повеќе активности, а притоа користејќи и повеќе ресурси.

За покомплексно изразување на ефективноста и ефикасноста на претпријатието значење има комбинирањето на повеќе показатели на успешноста на претпријатието во една целина.

Во таа смисла според пристапот на стратегиски конституенти, утврдувањето на ефективноста на претпријатието се сведува на мерење на степенот на задоволување на потребите на интересните групи (заинтересираните страни, односно стејхолдери) кои се нарекуваат и стратегиски конституенти на претпријатието.

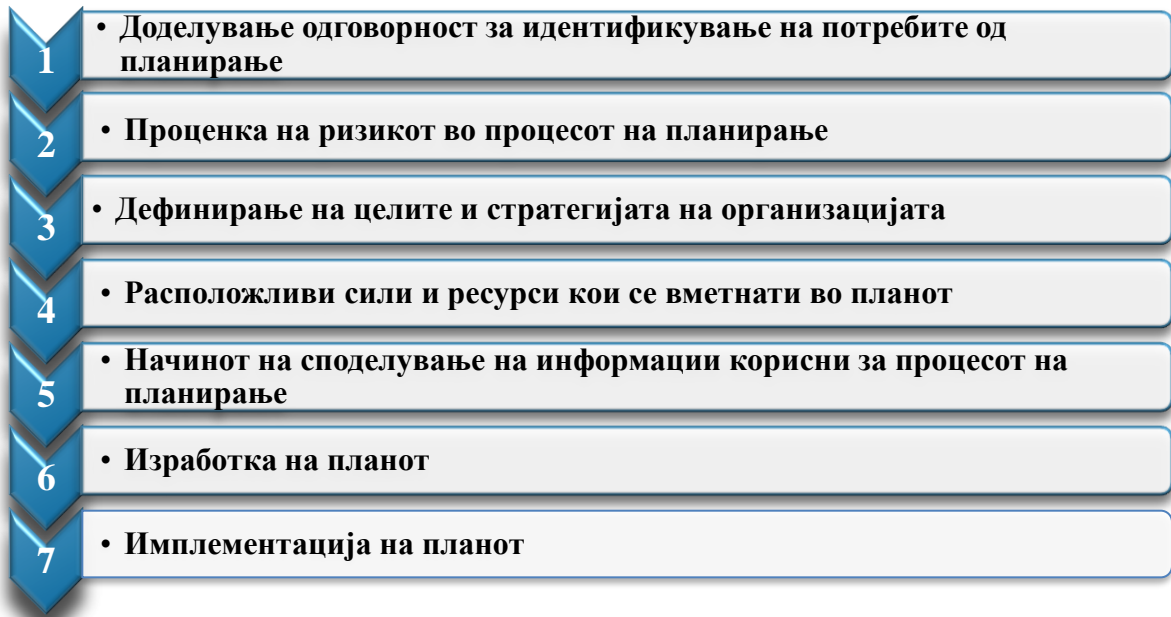
За да се утврди ефективноста битно е да се идентификуваат стратегиските конституенти и да се утврдат нивните најзначајни потреби и интереси. Како стратегиски конституенти на претпријатието, односно негови стејхолдери, се сметаат: вработените, сопствениците, купувачите, кредиторите, добавувачите и останатите групи без чија соработка претпријатието не може да опстане. Бидејќи различните конституенти имаат различни интереси во претпријатието, и показателите за ефективноста и

ефикасноста ќе бидат различни за секоја група. Оттука произлегува и големиот број показатели за ефективност и ефикасност на претпријатието.

Предност на оценката на ефективноста со примена на пристапот на стратегиски конституенти е во тоа што многу покомплексно му се приоѓа на оценувањето, земајќи ги предвид и факторите на средината, и интерните фактори. Така, преку различните стратегиски конституенти се опфатени: вложувањата во претпријатијата, трансформационите процеси во претпријатието и резултатите на функционирањето.

Оправдувањето за примена на овој пристап за оценување на ефективноста и ефикасноста, лежи и во фактот што доколку едно претпријатие со своето функционирање не ги задоволува целите на клучните интересни групи, тешко дека ќе може успешно да ги реализира своите цели.

Сè поголемата примена на овој пристап за изразување на ефективноста е последица на сè поголемото внимание што претпријатијата го посветуваат на угледот кој го имаат кај најразличните групи со кои доаѓаат во контакт во тек на своето работење, како и сè поголемото настојување на претпријатието да влијае врз мислењето кое за него го имаат доминантните општествени групи.



Слика 4. Изготвување план во организацијата

Figure 4. Creating a plan in the organization

Нивоата се различни во зависност од нивото на менаџментот кој ги носи одлуките и кој го изготвува организацискиот план. Па така корпоративното ниво кое е составено од топ-менаџментот носи одлуки за бизнисите и пазарите на кои ќе се одвиваат организациски дејства (Loncarevic, 2007). Нивоата на сектори или бизнис-нивото ја дефинира организациската структура, ги дефинира долгорочните цели на различните департмени. И на крајот, функционалното ниво е ниво на оперативните менаџери кои ги реализираат организациските активности во одделите и секторите.

- **Организирањето како менаџмент-функција**

Преку конкретизирање и специфицирање на работните улоги и задачи, секој вработен точно знае што треба да работи, која е неговата улога во работниот процес. Има организирање на работниот процес и правилно спроведување на истиот. Се вршат подготовки за извршување на работата. Ова е многу важна функција, од неа зависат постигнатите резултати, вели проф. В.

Дешиќ преку постигнување одредено ниво на организираност. Тоа се прави со организациски шеми или органограми во кои има (Desnik, 1969):

- Формална организација составена од организациски единици
- Неформална организираност, неформално лично дружење кое може да биде позитивно или негативно.

Заедничките активности е потребно да се групираат по различни основи за кои пак, се потребни соодветни индивидуални способности и вештини, потребни се специјализирани знаења. Во организирањето се градат неколку активности:

1. Создавање организациска структура
2. Организирано менаџирање - екипирање со човечките ресурси

Процесот на организирање и екипирање во работата има неколку активности, а тоа се (Loncagevic, 2007):

- Утврдување и поделба на работата - специјализација според способностите и знаењата
- Групирање на работата во департмани и одделенија, според време, купувачи, производи, функции
- Делегирање на авторитет.

Авторот Н. Koontz посочува на тоа дека секој вработен добро е, и потребно е да си ја знае својата работа, но до кој степен ќе биде специјализирана работата е многу битно, исто така. Потребно е добро познавање на квалитетот на кадарот со кој располага организацијата. Може да се заклучи дека процесот на организирање, како втора менаџерска функција се одвива низ неколку видливи чекори, а тоа е (Koontz, 1988):

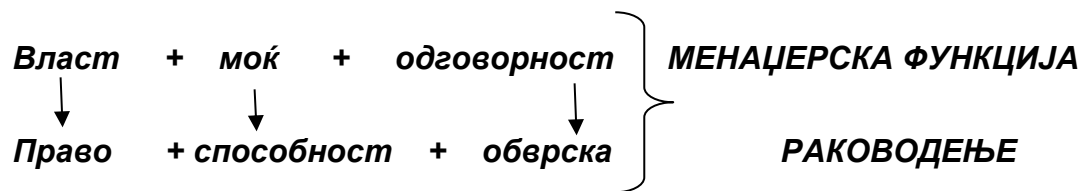
1. Специјализација
2. Групирање на организациски единици
3. Координација на работа која не е рутинска и која е непредвидлива

4. Проектирање на организацијата.

Значи преку оваа функција организирање (и екипирање), менаџерскиот тим ја определува улогата и работните задачи на секој вработен во организациската структура. Во зависност од тоа колку ќе биде успешно организирањето, толку ќе се постигне успешност и видливи резултати во самото организациско работење.

- **Раководењето како менаџмент-функција**

Раководењето, како значајна менаџерска функција, претставува збир од власт која е право нешто да се направи, од моќ што е способност нешто да се направи и одговорност – обврска нешто да се направи (Кралев, 1996).



Власта и моќта како карактеристики на раководењето, треба да се делегираат на другите вработени кои не се дел од менаџерскиот тим. Моќта е можноста да се влијае на другите луѓе, додека пак власт е поврзана со работната позиција и се добива од неа, затоа е многу потребно компетентни личности да бидат на соодветни позиции. Доколку некоја индивидуа има повеќе власт (право) да ги извршува менаџерските активности, но моќта (способноста) е недоволно развиена, се чувствува некомпетентност која понатаму води кон непродуктивност во работниот процес.

Отпорот пред сè, е од субјективен карактер, но мудриот раководител континуирано ги потсетува другите вработени на индивидуалната одговорност која не е ниту власт ниту моќ, туку сечија должност да се реализираат работните

задачи. Во одредени моменти, кога има извршување специфични обврски, менаџерите формираат тимови, практикуваат тимско работење, кое има неколку фази низ кои минува:

1. фаза – некомпактна група
2. фаза – конфронтирање, поделеност
3. фаза – групирање, создавање норми и правила
4. фаза – создавање ефективен тим
5. фаза – завршување на тимското работење заради извршување на работните задачи и обврски.

- *Мотивирањето како менаџмент-функција*

Како што беше истакнато, во претходната глава, раководењето како менаџерска функција има најдиректна форма на контакт и двонасочна комуникација со подредените. Мотивирањето, всушност, е инкорпорирано во таа функција, но некои автори го издвојуваат и како посебна менаџерска функција. Мотивацијата како процес претставува предизвикувачки сегмент, насочувачка димензија видливо присутна во однесувањето на вработените.

Доколку менаџерите ги поттикнуваат и ги мотивираат своите вработени, ќе се овозможи да се постигне поголем учинок и видливи резултати. Потребна е пријатна атмосфера, отворена дискусија и добронамерна критика која ќе води кон ефикасно и ефективно работење. Мотивирани вработени се:

- среќни вработени кои соработуваат меѓусебно
- вработени кои преземаат индивидуална одговорност
- мало отсуство од работа, само кога е неопходно (болест, семејни проблеми)
- навремено и квалитетно извршени работни активности

- почитување помеѓу раководителите и другите вработени.

Голем број на автори го испитуваат мотивирањето како многу важен процес во организацијата, има повеќе модели (Кралев, 1996):

1. традиционален модел на Frederick Taylor (преферира сигурност во извршување на работните задачи на најефикасен начин)
2. моделот на човечки односи на Elton Mayo (меѓусебното комуницирање и добри меѓучовечки односи се добра мотивациска димензија во организацијата).

Фактори кои ја зголемуваат мотивацијата се:

1. Вклученост во работните активности
2. Делегирање на одделни одговорности во реализација на задачите
3. Давање соодветни привилегии за контролирање на работата.

Доколку има разбирање, примање и давање повратни информации, пофалби, критики, ротирање на работните позиции, награди за добро завршена работа, во таа организација има мотивирани вработени. Таа организација работи продуктивно, остварува резултати и конкурентна е на пазарите во земјата (Матис, 2010).

- **Комуницирањето како менаџмент-функција**

Комуникацијата како процес има три елементи: испраќач, порак и примач. Целта на комуникацијата е постигнување заемно разбирање на испраќачот и примачот на пораката. Сè додека не се оствари меѓусебно разбирање, не може да се зборува за комуникација. Деловната квалитетна комуникација подразбира:

1. употреба на говорни методи, со користење на „живиот збор“ лице во лице

2. употреба на пишана форма, која остава трага дека се користел комуникацискиот процес
3. со визуелни ефекти, невербално комуницирање, при што се користат знаци и симболи, кои се осмислени да придружуваат вербален комуникациски процес.

Според истражувањето на Кралев (2005) комуницирајќи во организацијата која е дел од менаџерските функции потребно е правилно користење вербален дел, вокален дел и визуелен дел, а притоа комуникацијата, разговорите се многу потребни затоа што преку нив се споделуваат информации и кога се споделува некој организациски проблем, се користат проблемски разговори, а кога се врши одредена корекција во работниот процес, станува збор за корективни разговори.

Квалитетен комуникациски процес подразбира практична употреба на општоприфатен и разбирлив јазик од поголема група вработени. Анализата покажува дека е потребна селекција на примените информации, потребно е преку повратна информација да се развие таканаречена отпорност од невестинити информации. Многу е битна констатацијата дека пренесувањето на комуникациските содржини создава потреба од економично трошење на организациските средства за да има економска исплатливост на организацијата во целина.

- Одлучувањето како менаџмент-функција

Одлуката е интелектуален инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата (Marjanović, 1971). Бидејќи менаџерите секојдневно донесуваат одлуки, се смета дека процесот на одлучување е еден вид на менаџерска функција. Одлучувањето е сегмент во процесот на управување во организацијата. Голема дилема е дали одлучувањето е решавање проблеми? Авторот Исак Адигес истакнува дека прво се случуваат проблеми како последица од континуираните промени во организацијата, а потоа потребни се одлуки кои се решение на пројавениот проблем.

Процесот на одлучување поминува низ неколку чекори:

Табела 3. Процес на одлучување

Table 3. Decision-making process

Процес на одлучување
Идентификација, дефинирање и анализа на настанатиот проблем
Проценка за потреба за создавање можни решенија
Разговор и евентуална корекција на неколкуте алтернативни решенија
Избирање едно решение
Практично применување на избраната одлука
Доколку е потребно при контролирањето на одлуката, соодветна корекција

- **Контролирање како менаџмент-функција**

Контролната функција во основа е повратна информација на функцијата планирање, на планираното раководење. Тука се создава нераскинлива поврзаност и координација. Менаџерите од сите нивоа контролираат низ неколку чекори:

1. Потребно е создавање стандарди и критериуми според кои ќе се врши контролата
2. Според создадените стандарди, се мерат добиените резултати
3. Доколку се разидуваат планираните со постигнатите резултати, се врши одредена корекција, се преземаат корективни акции

Доколку се почувствуваат одредени основни девијации во работниот процес, кои се откриени при контролирањето, потребен е развој со кој би се надминале тие неправилности. Тогаш контролната функција се видоизменува во развојна функција. Затоа е потребно правилно дефинирање на стандардите или таканаречените критични точки според кои ќе се извршува контролирањето:

- ✓ Физички стандарди

- ✓ Стандарди на чинење
- ✓ Стандарди на капитал
- ✓ Стандарди на приходи
- ✓ Програмски стандарди
- ✓ Недефинирани стандарди
- ✓ Организациските цели како стандарди
- ✓ Стратегиските планови како критички точки на стратегиска контрола

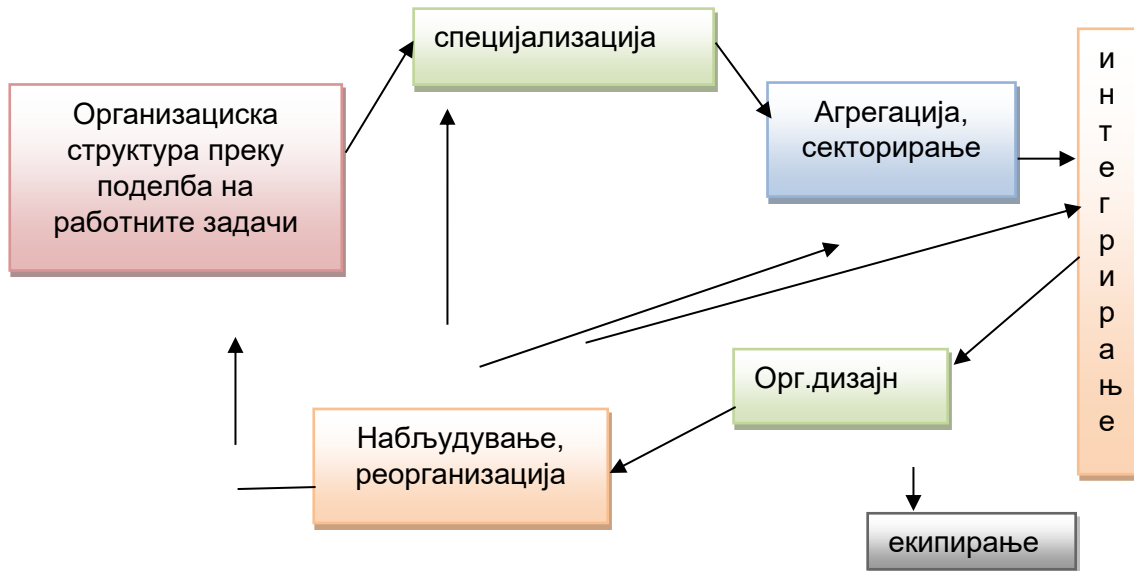
Сепак, треба да се знае дека контролирањето е нераздвоив елемент на секоја активност.

- ***Аспекти на делегирање на менаџерската функција***

Менаџерското делегирање е способност која е потребно да се развива кај секој менаџер. Според авторот Кралев (1996) делегирањето е еден од фундаменталните принципи во менаџментот од кој зависи ефективното и ефикасно организациско работење.

- ***Поделбата на работата***

Во секоја организација има дефинирани организациски цели кои се исполнуваат со извршување одредени активности кои ја создаваат организациската шема или организациската мрежа. За квалитетно извршување на тие работни активности или работни задачи потребно е добро да се испланира и да се организира за организацијата да постигне едно оптимално ниво на функционалност. Потребно е организирана поделба на работните задачи на индивидуално и групно ниво, потоа нивна меѓусебна координација во која е вклучена и менаџерската власт и одговорност. Се гради организациска структура.



Слика 5. Организациска структура преку поделба на работните задачи

Figure 5. Organizational structure through the division of work tasks

Заедничкото работење во организацијата потребно е да се групира и подели на сектори, одделенија, департмани, организациски единици (Dobrilović, 2003). Тоа неопходно делење на работниот процес понатаму подлежи на координација на поделените работни задачи. Сите организациски единици имаат различни работни активности кои ја сочинуваат целината на процесот.

- **Распонот на одговорноста, специјализација на работата**

Менаџерите одлучуваат до кој степен ќе се специјализира работата на секој вработен. Не е добро да се практикуваат екстремности од типот еден вработен да ја работи целата работа бидејќи тоа е невозможно, или премногу да се расцепка работата на непотребно мали делови. Колкав ќе биде распонот на работната контрола која ја претставува работната длабочина, или пак разновидноста на работните задачи што претставува работна ширина, одлучува менаџерскиот тим.

Во други ситуации работниот процес е составен од различни работни активности кои се застапени во помал или поголем обем, има помалку или повеќе работни повторувања. Тоа го истакнува степенот на разновидност.



Слика 6. Работна одговорност детерминирана од групирање на работните задачи

Figure 6. Work accountability determined by grouping work tasks

Понекогаш, оние работни задачи кои се специјализирани на повисоко ниво, а со тоа имаат и висок степен на индивидуална одговорност, предизвикуваат работно незадоволство. Но, предизвиците од новите ситуации понекогаш бараат брзи реакции за соодветните акции, а со тоа се зголемува неизвесноста, заинтересираноста која води кон поголема продуктивност и истакнување на индивидуалните квалитети за одлучување во „од“.

- ***Спроведувањето на донесените одлуки и авторитетот***

Процесот на одлучување е механизам со кој се регулира функционирањето на организацијата. Ова укажува на два момента:

1. Се прават напори оној кој одлучува да донесе одлука со која ќе се оптимизира состојба на системот кој ќе функционира со минимални девијантности.

2. Видлива интеракција и координација помеѓу организацијата и средината во која таа егзистира.

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата. За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

Авторитетот е право да се одлучува, да се спроведуваат акции, да се делегираат задолженија и комплементарност во евалуацијата на решенијата.

- ***Степенот на делегирање на авторитет и овластување за донесување на одлуки***

Во зависност од тоа како и колку се практикува делегирањето со кое менаџерите споделуваат дел од обврските и работните задачи, зависи и степенот на вклученост во процесот на одлучување. Делегирањето е потребно да се практикува затоа што овозможува индивидуата да чувствува потреба од перманентно лично усовршување за да може да ги извршува дел од делегираните активности. Се зголемува одговорноста и желбата за континуирано учење. Покрај вложувањето на сопствениот максимум, се развива чувство на лојалност и припадност во реализација на организациската визија. Степенот на делегирани задачи ја зголемува личната одговорност, но го зголемува и стравот од личен неуспех. Затоа процесот на делегирање ја поттикнува употребата на тимската работа. Колку делегираните работни задачи се покомплексни и посложени, толку е попрактикувано тимското работење. Зошто е тоа така? Одговорот е затоа што при реализирање на делегирани задачи кои се разликуваат од рутинските секојдневни работни активности, поединецот се плаши од неуспех во реализацијата, несигурен е, се намалува самодовербата. Тоа се надминува во тимот, со синергијата која дава дополнителна енергија и елан за работа.

- Право на донесување одлуки

Донесување одлука претставува процес во кој се решава одреден проблем или се избира најдобрата, од неколкуте дадени алтернативи. Одлучувачкиот процес кој е испреплетен во целокупниот работен процес, му го наложува правото на вработениот да донесува конкретни одлуки, кои во одредени моменти се и неопходни (Draker, 2003).

Процесот на одлучување има три карактеристични ситуации (Adizes, 2006):

- ✚ *Потполна сигурност* што подразбира оној кој ја носи одлуката знае точно за каков проблем станува збор, кои се можностите за негово решавање и има корисни информации за истиот.
- ✚ *Несигурност* – во смисла дека менаџерот ја разбира природата на целите кои треба да се постигнат, но информациите за можните алтернативи се некомплетни. Значи природата на проблемот кој се решава е нејасна, целите се „како во магла“, а алтернативните решенија тешко може да се дефинираат.
- ✚ *Неодлучност* е состојба која е помеѓу сигурноста и несигурноста во процесот на одлучување.

Потребно е да се истакне дека делегирањето на работните задачи не значи дека менаџерите се ослободени од активности во работниот процес, но и од одговорноста за успешно спроведениот процес на извршување на делегираните активности.

- Слобода и независност во преземањето на активности

Во процесот на делегирање многу е важно слободно преземање на работни активности, со што на ефективен и ефикасен начин ќе се трасира патот кон реализација на организациските цели. Таа слобода и независност претставува извршување на доделените задолженија и овластувања, преку креирана индивидуална одговорност. Менаџерите, процесот на делегирање го

започнуваат со задавање на дел од работните активности за кои им дава и мали објаснувања како тие да се направат.

- ***Право на влијание за извршување на активностите на другите работници***

Делегирањето е организациски процес кој има за цел да ја зголеми организациската продуктивност на организацијата. Потребно е да се почитуваат одредени правила и норми за да се постигне ефективност и ефикасност со делегирањето на одредени работни задачи. При тоа голема е одговорноста и на менаџерите кои ги отстапуваат работните активности, но и на оние на кои им се задаваат делегираните задачи, им се дава право и моќ во нивното извршување. Треба да се нагласат два момента:

- Важноста на делегираните задачи и постигнување видливи резултати
- Временската рамка за нивно извршување и потребните ресурси за да се реализира тоа.

Менаџерот е одговорен за тоа, треба да мотивира, доколку е потребно треба да има казнени мерки, сè со цел да се заврши задачата и да се согледаат постигнатите резултати. Во тој процес треба да е застапена правичноста кон секој вработен, за да нема селективност, или појавување на отпор во реализацијата на делегираните задачи. Затоа, менаџерот треба да (Loncarevic, 2017):

- Да врши правилно определување на задачите или активностите кои ќе бидат делегирани
- Правилно да се проценат и избераат вработени на кои ќе им се дадат овластувања за да ги извршуваат задачите
- Правилно и јасно да ги сподели информациите кои се неопходни за извршување на задачата.

Покрај ваквите можности за делегирање, постојат процеси на работа во кои не би смеело да се врши делегирање како што е процесот на супервизијата. Така, супервизорите во никој случај не смеат да вршат делегирање при процес на (Rue,1996):

- Планирање;
- Доделување на задачите;
- Мотивирање;
- Советување на вработените;
- Реализација на целите кои исклучиво се наменети на супервизорите;
- Решавање конфликти.

Значи, при делегирањето треба да се внимава на кои личности им се дава овластување и во кои процеси на активностите.

- ***Дистрибуирање на делегираниот авторитет до оперативните работници***

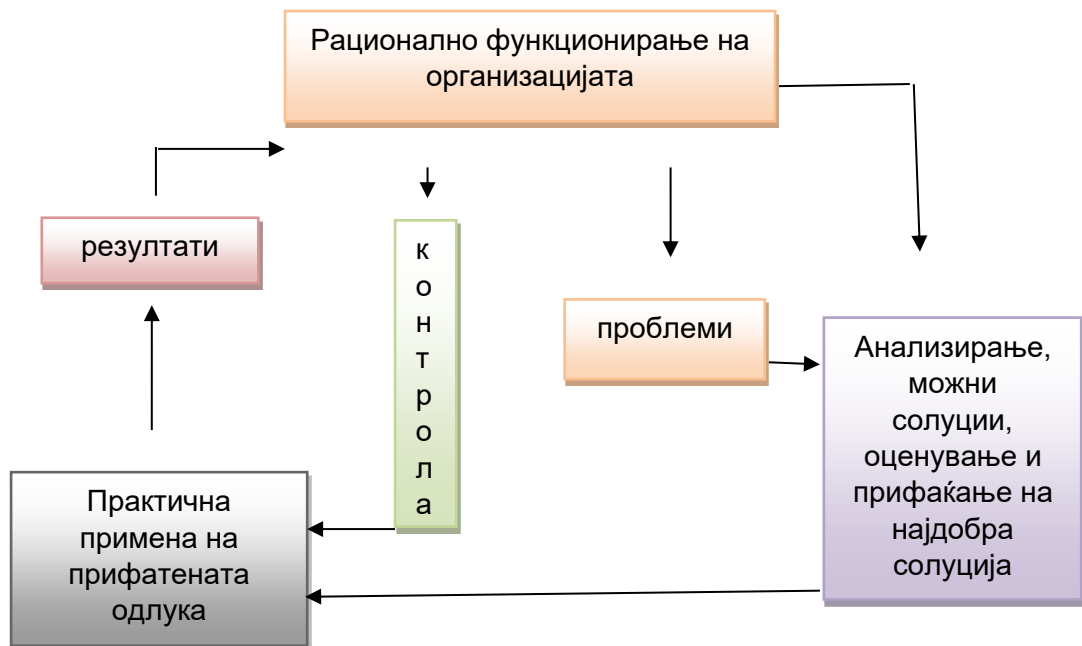
Успешното управување е условено од донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани. Целосната успешност на управувањето во овој дел не може да биде остварено доколку се донесат добри одлуки, но истите неуспешно се имплементираат. Управувањето и неговата успешност се доведуваат во прашање и во ситуација на лоши одлуки, кои без разлика на оваа нивна одлика, сепак, успешно се спроведуваат. Управувањето значи задоволување на овие два значајни фактори кои ја наметнуваат потребата од избор на правилен стил на управување, односно менаџирање. Доколку менаџерот има демократски стил на управување, постои голема веројатност за донесување одлуки кои се добри за целокупната организација. Но, во процесот на нивно спроведување ќе настанат проблеми кои произлегуваат од одликите кои се карактеристика на демократското управување. Практиката покажува дека тоталитарното менаџирање овозможува брзо и комплетно спроведување на одлуките, но квалитетот на нивните одлуки е далеку од она што значи добро. Адигес (2004) вели: „Обично тоталитарните системи донесуваат лоши одлуки. Тоа доаѓа оттаму, бидејќи имплементирањето на одлуките се остварува преку забрана на слободата на печатот, расправиите и дискусиите. Ситуацијата е „направете го тоа или...“ Тоа ја блокира размената на информациите неопходни за оформување исправни

судови. Наместо квалитетни одлуки, таквите режими често донесуваат одлуки со предрасуди и со ужасни последици“.

- **Ополномоштување, односно доделување авторитет за донесување одлуки**

Процесот на донесување одлуки, процесот на изнаоѓање решенија за одреден проблем, се динамични процеси. Работејќи се создава производ, функционалноста обезбедува профит, организацијата е продуктивна и се достигнува едно оптимално ниво.

Во оваа рационална функционалност се испреплетени проблемите кои се создаваат и за кои потребни се решенија во вид на одлуки.



Слика 7. Рационално функционирање на организацијата

Figure 7. Rational functioning of the organization

Овој процес е во циклично повторување или реорганизирање доколку се донесе погрешна одлука на која треба да се изврши одредена корекција.

- ***Оптимизирање на распонот (растојанието) на менаџирање со подредените***

Во моделот на Виктор Врум и Артур Јаго има пет нивоа на инволвираност на подредените. Во овој модел има три испреплетени димензии (Victor, 2000):

1. Менаџерски стил – *одлучувањето се движи од автократски стил до демократски стил на менаџирање*

2. Дијагностицирање на состојбата – *поставување неколку прашања преку кои би се дијагностицирала моменталната состојба, но и иднината на организацијата*

3. Поставени организациски правила, норми и законски прописи кои се однесуваат на процесот на одлучување.

- ***Практикување на менаџерското делегирање за успешно работење***

Одлуките, како производ на процесот на одлучување, во различни ситуации, се различни, програмирани, непрограмирани, рутински, специфични, итн. Во нив има различен степен на сигурност или несигурност, стручност и професионалност, ризик. Различни се индивидуалните способности, вештини и карактеристики на менаџерите како носители или учесници во донесување на одлуките.



Слика 8. Квалитетно менаџирање во организацијата

Figure 8. Quality management in the organization

„Колку повеќе влијание и моќ им препуштате на другите, при тимските ситуации, толку повеќе ќе останат за вас (Maslow, 2004). - директниот начин на раководење, менаџерот има поголема самостојност, помалку делегира одредени задолженија затоа што има доволно информации кои не ги споделува со другите подредени и самостојно одлучува. Се донесуваат брзи одлуки. Во аналитичкиот начин потребна е поголема рационалност, комплексност, потребно е повеќе време за разгледување на можни опции, информациите поврзани со проблемот за кој се носи одлука. Во вакви ситуации менаџерите делегираат работни задачи на другите вработени, имаат потреба да го слушнат и нивното мислење. Се носат рационални, објективни, заеднички одлуки, иако одговорноста, сепак е најголема на раководителот. Концептуалниот начин е начин во кој се разгледуваат многу информации поврзани со проблемот, делегирањето е застапено на повисок степен, се бараат различни значења кога менаџерите и подредените се соочуваат со многу податоци. Одлуките се

креативни во кои сите имаат одредена одговорност, и менаџерите и подредените.

Втора глава: ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА

2.1. Дефинирање и образложение на поимот комуникација

Голем број на трудови кои ја истражуваат комуникацијата го презентираат резултатот дека комуникацијата е од витално значење за приватното и професионалното достигнување на човекот како индивидуа, или како дел од група (семејство, работни тимови и др.). Ebert и Floyd (2004) објаснуваат дека способноста да се комуницира добро ги претвора одличните идеи во вистински дела и овозможува да се оствари секоја замисла доколку се совладаат неколку основни концепти кои се однесуваат на тоа комуникацијата да биде една од најважните работи во човековото секојдневие, да се постигне отвореност и постојано да се развиваат услови со кои ќе се успее во тоа да се создаде средина за добро комуницирање.

Комуникологијата е интердисциплинарна наука која своите корени ги има во неколку други науки и вештини, како што се: граматиката, лингвистиката, информатиката, филозофијата, психологијата и социологијата и притоа, комуникологијата е вткаена во сите гранки на стопанството и уметноста, а особено е важна во изучувањето на менаџментот, маркетингот и односите со јавноста (Mowlana,1971). Со тоа се оправдува научната тежина на поимот „комуникација“ и потребата од неговото понатамошно елаборирање.

Авторот Рупавас (2004) објаснува дека комуникацијата претставува пренесување на информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, а со цел остварување заемно разбирање, па оттука комуникацијата е средство со кое се врши информирање, убедување, мотивирање и водење на поединците кон заедничката цел.

Историски, комуникацијата има далечни корени и како форма на поврзување помеѓу луѓето постои уште во првобитните заедници кога луѓето имале потреба да разменат информации за да можат да преживеат во општества во кои имало услови кои не гарантирале живот на долг рок поради потешкотиите да се снабдат луѓето со основните егзистенцијални средства. Niernberg и Ross (2003), во своето истражување објаснуваат дека

комуникацијата е секојдневна и вообичаена бидејќи луѓето имаат потреба да знаат што се случува околу нив, водени од интересот да поседуваат информации кои се поврзуваат со нив, нивното опстојување и потенцијалите за реализирање на нивните цели.

Со софистицирање на стилот и начинот на живот на заедниците, комуникацијата е доведена до посложена форма што влијае врз тоа комуникацијата да се проучи од различни аспекти и да ѝ се додаде поголема важност од дотогашната. За таа цел, голем број на академци и комуникациски експерти имаат направено обид да ја дефинираат комуникацијата како термин. Според Cohen (2002), зборот комуникација има латинско потекло² и со неговото користење се означува општење, размена, пренос на информации од едно на друго лице и притоа основен предуслов за да настане комуникација информацијата треба да биде пренесена, разбрана и применета. Menaker-Meadow (2007) констатира дека комуникацијата е свесен однос помеѓу единките при кој тие воспоставуваат вербални, визуелни или други форми на знаци кои имаат за цел да објаснат некое чувство, појава, случување. Blocker и Wahl (2018) надополнуваат дека свесноста како карактеристика на комуникацијата означува дека кога се праќа информацијата треба да се определи кому конкретно му е наменета информацијата и да се испрати во разбирлива форма за примателот да може успешно да ја разбере информацијата. Branford и Coutts (2015) исто така ја имаат анализирано свесноста како важна карактеристика и објаснува дека кога пораката се испраќа несвесно, може да содржи нејасни аргументи изнесени во форма на факти и со тоа пораката да ја изгуби формата и да стане несоодветна порака која ќе предизвика краткорочен ефект, ќе

² „communicatio“, термин кој се користел кога говорникот се обраќал кон слушателите во Римскиот сенат. Се поврзува со латинскиот глагол „communicate“ кој означува дејство на постигнување договор, образложување, разговарање, советување. Исто така се поврзува со латинскиот збор „communitas“ со кој се означува формирањето на заедници во кои владее праведноста и пријателството помеѓу луѓето.

постигне моментална цел, а долгорочно може да претставува закана за комуникацијата помеѓу соговорниците.

Ако се сублимираат авторските ставови, ќе се заклучи дека комуникацијата е константен процес кој опфаќа испраќање и примање информации за да се постигне целта да се разменат важни идеи и стекнати податоци. Притоа, секојдневно човекот е изложен на постојано примање информации од секаков карактер поради разновидни социо-економски цели, без оглед на тоа дали човекот за истите има интерес или пак не. Некои пораки човекот ги игнорира бидејќи смета дека не се значајни, но сепак истите се така креирани да можат да допрат до човековата свест и сепак се меморираат.

Тоа го докажува и авторот Malhotra (2006) според кој комуникацијата во фазата на испраќање на пораката содржи неколку важни елементи, односно, содржи обид да се задржи вниманието внесувајќи силни, атрактивни, интересни и различни содржини, ефект на краткорочна меморија бидејќи пораките што допираат до ова првично скалило на човековата свест имаат краток век на помнење, а за да останат подолготрајно, треба да се повторуваат, ефект на долгорочна меморија кој го постигнуваат пораките коишто ќе допрат до ова ниво на свеста на човекот, остануваат запаметени и ќе бидат заборавени само ако постојат и други пораки кои го одземаат вниманието, и содржи момент на централна обработка кој содржи степен на обработка на пораките што ја минале долгорочната меморија заедно со останатите информации кои веќе постојат во меморијата и кои предизвикуваат позитивни или негативни чувства.

Анализираните елементи многу често се докажува дека се поврзуваат еден со друг (ако се задржи вниманието ќе се поттикне ефект и тоа понатаму ќе поттикне централна обработка) и затоа доколку испраќачот на пораката сака да испрати јасна порака и притоа да ја исполни целта на пораката, неопходно е да направи претходна анализа за сите комуникациски елементи.



Слика 9. Елементи на комуникацијата во фазата на испраќање на пораката

Figure 9. Elements of communication in the message sending phase

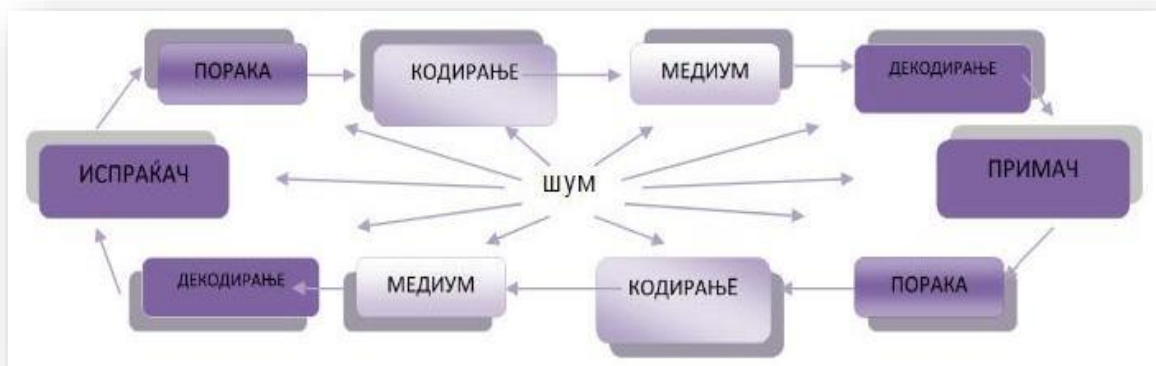
Наведените елементи од слика 9, заедно го обликуваат човековото верување за некој настан/појава/состојба, ги креираат чувствата и ја поттикнуваат намерата или евентуалната акција.

Согласно тоа, најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информациите помеѓу учесниците во комуникацијата (испраќачот и примачот на пораката). Комуницирањето, во принцип, се врши со изнесување аргументи и факти кои ја зголемуваат тежината на пораката, преку создавање чувства за пораката која се пренесува, преку вредностите и преку мислата.

Имајќи ја предвид големата улога на комуникацијата како основен двигател на глобализациското поврзување на луѓето станува јасно зошто се цели кон создавање и унапредување на најсовремени комуникациски системи за масовно комуницирање помеѓу луѓето и помеѓу организациите на национално и на меѓународно ниво.

2.1.1. Комуникациски процес

Целокупниот комуникациски процес минува низ неколку позначајни фази, покрај основно анализираната (испраќање на пораката). Постои кохезија помеѓу сите фази и затоа, потребно е внимателно да се разгледаат. Според сликата 2.1., на почетокот се случува разменување информации помеѓу најмалку две лица што е основен услов да се воспостави комуникација. Петковиќ (2003) констатира дека во фазата на повратна информација, се обезбедува заемно разбирање меѓу лицата или групата, што е и основна цел на самиот процес на комуникација.



Слика 10. Фази во процесот на комуникација

Figure 10. Phases in the communication process

Почнувајќи од фазата на пренос, испраќачот, личноста или групата која сака да ја сподели информацијата со друга личност или група, одлучува за пораката, каква информација да пренесе, а потоа, испраќачот ја претвора пораката во симболи или јазик, односно во процес наречен кодирање, па притоа пораките често се кодирани во зборови, а кога е кодирана, пораката се пренесува преку медиум до примачот, личноста или групата за која е наменета пораката (Петковиќ, 2003). Наредната фаза е дефинирана како фаза на декодирање во која примачот ја интерпретира и се обидува да ја разбере и да и даде смисла на пораката (Петковиќ, 2003).

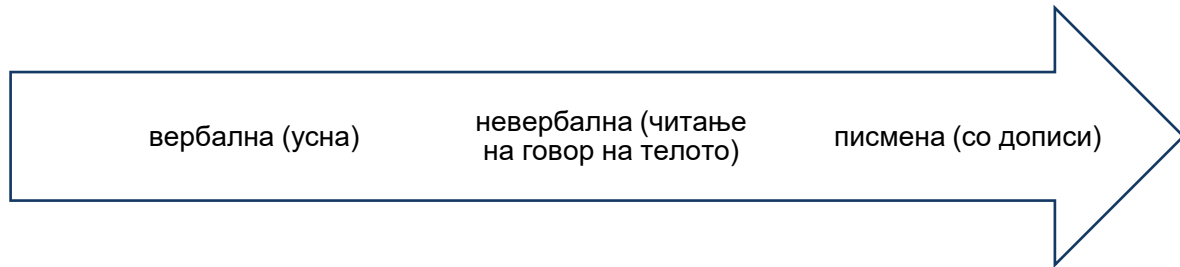
По декодирањето следи фаза во која се дава повратна информација, оваа фаза е поттикната од примачот, кој во оваа фаза се јавува во улога на испраќач, а притоа примачот одлучува каква порака да испрати до оригиналниот испраќач, кој станува примач, ја кодира, и ја пренесува преку избран медиум, а пораката може да содржи потврда дека оригиналната порака е примена и разбрана, или сугестија за тоа дека оригиналната порака треба да биде преформулирана или пак да вклучи барање за повеќе информации со цел истата подобро да биде разбрана, односно да се избегне двосмисленоста и неразбирливоста на истата (Wilkins, 2006).

Оригиналниот испраќач ја декодира пораката при што се потврдува дека е постигнато заемно разбирање, а доколку оригиналниот испраќач утврди дека не е постигнато заемно разбирање, испраќачот и примачот кружат низ целиот процес онолкупати колку што е потребно да се постигне заемно разбирање што значи дека повратната информација ги отстранува недоразбирањата, обезбедува дека пораките се точно интерпретирани, и им овозможува на испраќачите и примачите да постигнат заемно разбирање (Wayne, 2003). Наведените фази од процесот на комуникација се важни за различните форми на комуникација.

2.1.2. Форми на комуникација

Комуникацијата може да се развие во различни форми и притоа, да се постигне разбирање. Wheatley (2000) објаснува дека комуникацијата не секогаш е вербална и се случува со усно разговарање, туку може да се развие и во вид на невербална комуникација која најчесто е изразена помеѓу луѓе кои се познаваат подолго време и често станува збор за некоја мимика, подигнување на рамениците, упатување поглед и при тоа особата на која ѝ е наменето да разбере што сакаме да кажеме, но исто така невербалната комуникација добро функционира и на работното место, во современите организации, бидејќи многу информации се добиваат токму преку невербален контакт со луѓето од интерното или екстерното окружување. Дополнително, комуникацијата може да

се случи и по пат на дописи, односно, присутна е и форма на писмена комуникација.



Слика 11. Форми на комуникација

Figure 11. Forms of communication

➤ **Вербална комуникација**

Вербалната комуникација е позната и како говорна комуникација и има важна улога како во секојдневната комуникација, така и на полето на бизнисот. Според Fujishin (2016) вербалната комуникација наједноставно може да биде дефинирана како процес на заедничко пренесување на значењата со зборови преку усно или писмено изразување, со цел пренесување порака, а зборовите пак, претставуваат симболи преку кои ги примателот на пораката ги искажува сопствените мисли, па токму затоа, за да се постигне ефикасна комуникација неопходно е значењето на зборовите да биде усогласено со сите постапки и секако дека вербалната комуникација е контролирана од нашата свест.

Преку говорот, односно, со вербалната комуникација луѓето дознаваат и се информираат за постојните идеи, мисли, производи и услуги на праќачот на пораката.

Главни елементи на вербалната комуникација се следниве (Fujishin, 2018):

1. Зборови коишто ја содржат главната поента на пораката која се испраќа,
2. Контекст, со што се објаснува пораката и

3. Конструкција на реченици, кои мора да бидат јасно со цел да не дојде до настанување шумови, односно погрешно разбирање на пораката.

Особено значаен елемент на ефикасната вербална комуникација е повратното реагирање или добивањето на повратна информација и притоа се смета дека тоа е основна предност на вербалната комуникација бидејќи кога лично се разговара, поедноставно се пренесуваат информации и побрзо се реагира на слушнатото. Според Dodd (1997) повратната информација претставува основа за комуникациската размена помеѓу говорниците и тоа е форма на двосмерно комуницирање, со која се обезбедува поголема поврзаност и координација помеѓу деловите на комуникацискиот систем.

Според Gudykunst и Kim (1997) колку ќе биде успешна вербалната комуникација зависи од брзината на говорот, изборот на зборовите и темпото на зборување. Овие компоненти треба да бидат усогласени, односно, при вербалната комуникација треба да се внимава како кажаното звучи, дали тонот е усогласен и дали е соодветна јачината на гласот (се препорачува да се изговорат информации кои се јасни и значајни, да не се говори ниту премногу гласно ниту премногу тивко, тонот да не делува луто, нервозно или монотono). Важна е и брзината на говорот, информациите да не се изнесуваат ниту премногу брзо, ниту премногу споро бидејќи ако се говори многу брзо, мала е веројатноста дека ќе се меморираат кажаните информации, а доколку се говори многу споро, често настанува незаинтересираност кај слушателот. Авторот Milton (1998) дополнува дека суштински значаен е и стилот на јазикот, треба да се користат едноставни и разбирливи зборови кои нема на слушателот да му претставуваат потешкотија за да ги декодира.

Во врска со начинот на кој се примаат пораките, идентификувани се вкупно четири нивоа на примање на пораките. Guo-Ming и Starosta (2000) велат дека првото ниво ја опфаќа објективноста (секоја пренесена порака содржи докажана информација или факт), второто ниво е наменето за самооткривањето што значи дека пораката покрај факти, содржи и информации за испраќачот, третото ниво ги открива односите помеѓу

соговорниците, што мислат еден за друг, какви сигнали си испраќаат, и четвртото ниво е ниво на обраќање кога пораките се праќаат за да поттикнат реакција.

➤ **Невербална комуникација**

Невербалната комуникација најчесто е изразена помеѓу луѓе кои се познаваат подолго време и често станува збор за некоја мимика, подигнување на рамениците, упатување поглед и при тоа особата на која ѝ е наменето да разбере што сакаме да кажеме. Но исто така невербалната комуникација добро функционира и на работното место бидејќи многу информации ги добиваме од луѓето доколку ги погледнеме (Wheatley, 2000). Невербалната комуникација најчесто се поврзува со „јазикот на телото“ кој е природна реакција на нешто кое навлегло во меморијата на примачот на пораката.

Невербалната комуникација, се толкува како заедничко пренесување на значењата/симболите преку сите невербални начини и притоа главни елементи на невербалната комуникација се (Johannes, 2000):

- Израз на лицето на праќачот на пораката, кој треба да биде позитивен, насмеан и да внесува ведрина со својата појава за да го мотивира примачот на пораката да се заинтересира и да започне со декодирање на пораката,
- Држење на телото, секогаш треба да биде стабилно и исправено,
- Гестовите треба да отсликуваат пристојност и умереност кај двата соговорници,
- Физичката близина, за која е карактеристичен податокот дека колку телата се поблиску толку е поголема близината и обратно (преголемата близина понекогаш предизвикува чувство на непристојност),
- Надворешен изглед, кој треба да отсликува педантност и умереност.

Успехот на невербалната комуникација директно се поврзува со физичките карактеристики на личноста, способноста да се употребува просторот и способноста да се менаџира со времето.

➤ **Писмена комуникација**

Писмената комуникација е најчестата форма на деловна комуникација која подразбира комуникација преку испраќање и читање пишан текст (најчесто во форма на имејл-пораки или усвоени деловници за работа). Важно е на кој начин се пишува пораката, во кое време се испраќа, дали се праќа до вистинскиот примач на пораката и колку е разбирлива пораката. Писмената порака треба да има јасна цел, да има внимателно избрани зборови, содржината да биде кратка и јасна и да нема двосмислени зборови. Според Judith и Nakayama (2000) главни недостатоци на писмената комуникација е тоа што не постои брз начин да се провери дали е соодветно примена од страна на примачот на пораката и не секогаш овозможува брз одговор.

2.3. Комуникацијата како менаџерска вештина

Голем дел од дефинициите кои ја елаборираат комуникацијата го содржат елементот на менаџирање, односно, комуникацијата ја вреднуваат како активност на топ-менаџментот каде се донесуваат важни одлуки. Таква е и дефиницијата на Bell и Bodie (2012) според кои: *„комуникацијата е процес преку кој лидерот ги остварува сите свои функции - планирање, организирање, раководење, контролирање и мотивирање.“* Оттука, произлегува дека комуникацијата во организациите е присутна во сите менаџерски функции и активности, вклучувајќи ја и контролната функција, затоа што со преносот на информации се овозможени сите менаџерски функции, а во тој контекст и контролната.

Комуникациската вештина не значи само успешно преговарање, туку значи и способност да се мотивира и поттикнува организирано остварување на целите и задачите, па согласно тоа менаџерот/лидерот во организацијата треба

да биде личност на која ќе му се верува, односно, зборовите и постапките мора да му бидат убедливи за примателите на пораката. Според Vaughman et al., (2007) менаџерот мора да создаде меѓусебно почитување кај своите соработници и подредени, а неговите зборови треба да бидат интелигентни и чесни за да развие кредибилитет и углед кај колегите и работниците.

Сепак, промените во менаџментот се случуваат во континуитет и не секогаш може да се предвидат промените коишто би настанале за одреден временски период. Тоа неминовно влијае врз вештините на менаџерите, вклучувајќи ја и нивната потреба од развој на квалитетни комуникациски вештини.

Водејќи состаноци со подредените, изготвувајќи извештаи и реферирајќи за извршената работа кај менаџерите од погорните нивоа, улогите перманентно се менуваат и една од класичните дилеми на менаџерите е како да се избалансира притисокот за постигање резултати за кусо време со потребата да се има долгорочна претстава односно поглед, како што е на пример решавањето на проблеми и донесувањето на одлуки, наспроти планирањето, предвидувањето и сл., а притоа менаџерите треба да работат во политичката реалност на нивните организации и да признаат дека имаат потреба да градат моќна основа за да влијаат на другите Bell et al. (2015). Согласно тоа, комуникацијата е сложена менаџерска вештина бидејќи менаџерите комуницирајќи со другите се обидуваат да изградат силна врска основана на доверба и притоа да ги изнајдат најдобрите решенија за настанатата ситуација во организацијата на која треба да ѝ се пристапи стратешки, на основа на прибрани претходни сознанија и информации од другите клучни соработници, партнери и колеги.

Менаџерската вештина да се комуницира станува уште посложена ако се пристапи кон анализа на формите во кои може да се изведе оваа комуникација. Менаџерите користат форма на формална комуникација во рамките на организацијата за време на состаноците, додека се изготвуваат извештаите, за време на советувањата и координативните средби. Овде спаѓаат и контактите

со надворешното окружување на организацијата (клиенти, добавувачи, банки, шпедитери, транспортери, медиуми и др.) кои се круцијално важни за склучување на некои важни договори.

Следно, неформална комуникација применуваат кога вршат работни консултации со другите вработени (хоризонтално и вертикално), реализирајќи консултации, давајќи совети и предлози, кога водат разговори со вработените за време на паузи и слично. Тоа значи дека неформално, менаџерите може да комуницираат на разни нивоа со поединци, групи и оддели и секогаш треба да умеат да ја прилагодат комуникацијата и нејзината насока.

Менаџерот треба да биде вешт проценувач - комуникатор, а податоците што ги добива добро е внимателно да ги селектира: дали се тоа добри релативни и легитимни информации, или бескорисни мислења, интриги и озборувања и секако дека неговата вештина на добар комуникатор ќе дојде до особен израз вбројувајќи се како единка во тимската работа, играјќи разни улоги, како водач на проект, аналитичар, логистичар во тимот, стратег, колега и слично (Eisenberg и Goodall, 2001). Согласно тоа, во различните форми и ситуации, менаџерите треба да бидат вешти ефективни комуникатори за да ги исполнат комуникациските цели.

Притоа, треба да постои свесноста дека нивната комуникација се движи во три правци: информациите течат надолу кај вработените, нагоре кај повисоките нивоа на менаџментот, работниците комуницираат меѓусебно; потоа хоризонтален правец, протокот на информации меѓу секторите; и трето комуникација со надворешни фактори; клиенти, конкуренти, добавувачи, консултанти и други и тоа значи дека комуникацијата во работната организација е тридимензионален процес, а во шемата на комуникацискиот процес во работната организација, менаџерот го зазема централното место со истакнато дисперзивно комуникациско дејство во и надвор од неа (Deming, 2000).

Ако се земе предвид специфичноста и сложеноста на комуникативноста како менаџерска вештина тогаш се доаѓа до сознанието дека квалитетните комуникациски вештини се важен фактор за успешното управување со

постојниот бизнис и целата организација воопшто. Така, ако една организација има вработено менаџери со развиени добри комуникациски вештини, менаџерите ќе знаат како успешно да делегираат работни обврски за реализирање на важни активности во организацијата, а работниците ќе умеат да ги разберат нивните пораки и ќе бидат поттикнати да возвратат со повратна информација. Истото се однесува и на сите посложени форми на преговарање со соработници, надворешни работници, спонзори, финансиери и слично.

Перспективно, добрите комуникациски вештини секогаш можат да бидат надградувани зависно промените кои се случуваат поттикнати од глобализацијата. Важно е да се следат трендовите во преговарањето и да се инвестира во обуки за унапредување на комуникациските вештини, односно, да постои постојан напредок на комуникациските вештини во менаџментот, а тој може да се постигне по пат на постојано работење во насока на учење и унапредување на постојните комуникациски вештини, а со цел остварување на поголеми и поперспективни резултати важни за просперитетот на бизнисот којшто го води организацијата.

2.3.1. Комуникацијата во современите организации

За да се разбере значењето на комуникацијата во современите организации и за да се направи разлика помеѓу секојдневната комуникација и организациската (позната како деловна комуникација) важно е да се објаснат нејзините основни карактеристики. Според Elsenberg и Goodall (2001) во организациската комуникација процесот на комуникација содржи праќање и примање пораки и реакција на испратените пораки и притоа, пораката се испраќа преку канал, во специфична форма (снимка, слика и слично). Постои кружен елемент на комуницирање, двонасочно комуницирање и важно е да има повратен одговор бидејќи испратените пораки во организациите се врзуваат со резултати и идни перспективи по успехот на бизнисите коишто се водат.

Hackman и Johnson (2000) додава дека предмет на комуникација во организациите се организацијата со нејзините углед, репутација, производи, политиките на организацијата кои се однесуваат на персоналот и соработниците, ситуациите во кои се наоѓа организацијата и економскиот систем на работа на организацијата. Притоа, важно е испраќачот на пораката да не го наруши статусот на управувачката структура, да не се наруши индивидуалниот статус во организацијата, да не се поттикне негативно влијание врз идните настани и економската сигурност на организацијата и да не се развијат негативни оперативни информации кои би го нарушиле угледот на дотогашната работа во организацијата.

Ниту една организација не може успешно да ги распредели своите работни ангажмани, ако во неа не е присутна комуникацијата, односно, од највисокото хиерархиско ниво, сè до најниското, потребно е да се насочуваат процесите, односно да се организираат вработените и нивните работни задачи и затоа може да се констатира дека комуникацијата е еден вид на организација при која секој вработен го пронаоѓа своето место и начинот на кој може позитивно да влијае на целокупната соработка (Holter и Donald, 2001).

Постоењето на квалитетна организациска комуникација е од големо значење во процесот на градење на добар и успешен менаџерски сектор кој е важен за перспективите на организацијата, но квалитетната организациска комуникација е и воопшто важна за градење квалитетни сектори составени од човечки ресурси кои работат со клиентите и го носат профитот на бизнисот, па притоа добрите комуникациски вештини се суштински за управување со ефикасноста на вработените во организациите, нивно насочување, поддржување и помагање.

Ако постои добра комуникација, се намалува ризикот од можни грешки и негативни влијанија, а комуникациските вештини се особено значајни во услови кога бизнисот пропаѓа или пак се соочува со некакви негативни влијанија, па токму во вакви периоди е од особено значење вработените да комуницираат меѓу себе и да даваат идеи како да се излезе од оваа криза (Koschmann, 2014).

Организациите работат во постојана конкуренција, а светската криза влијае на начин што потрошувачката кошничка и финансиската потрошувачка моќ се намалуваат што е ризик-фактор за бизнисите, а истовремено и предизвик за тие да стануваат поквалитетни, поперспективни и посовремени.

Перспективно, како и во врска со резултатите коишто треба да се постигнат, квалитетната комуникација на ниво на организацијата влијае и врз градењето на квалитетни односи со надворешните соработници и со клиентите бидејќи комуникациските вештини изразено се потребни во ситуации кога е потребно да се случи справување со поплаките на одредени клиенти кои во себе имале поинаква замисла и перцепција за она што го добиле како производ/услуга. Иако, заложбите за создавањето на ефективна комуникација не се потребни само во услови на негативни ситуации кога е потребна брза реакција, туку тие се потребни секогаш кога се работи бидејќи потенцијалните напредоци на современите организации се можни единствено во услови на добра комуникација каде што сите комуницираат меѓу себе за своите обврски и за своите права и притоа јасно и отворено ги искажуваат проблемите и потешкотиите со коишто се соочуваат на работното место во организацијата.

2.3.2. Функции на организациската комуникација

Комуницирањето во организациите овозможува пренос на информации од еден до друг информативен оддел, односно место каде што се донесува одлука и со тоа, основната функција на организациската комуникација е *информативна функција на комуницирањето*. Често комуницирањето има и *поттикнувачка функција* кога менаџерите спроведуваат стратегии за да се зголеми мотивираноста кај вработените за постигнување на организациските цели преку подобро комуницирање со клиентите со цел поттикнување нивно задоволство при купувањето во организацијата. Следно, примајќи и предавајќи информации се реализира и *емотивната функција* на комуникацискиот процес бидејќи комуникаторите различно ги перципираат информациите коишто им се пренесуваат. *Контролната функција* доаѓа до израз кога се прави осврт кон

тоа што е искажано, кои елементи ги содржи пораката, дали е аргументирана и слично.

Притоа, за разбирање на функциите како и за успешно развивање на комуникациските вештини, инволвираноста во комуникациските процеси не важи само за менаџерите, ниту пак само за лидерите туку партиципенти во тој процес се сите, односно, влијание имаат сите оддели, сите работни тимови, сите нивоа на менаџментот од организацијата. Притоа, важна е и соработката помеѓу сите нив, колку тие ќе се заложат успешно да придонесат за да си помогнат меѓусебно да си ги развиваат комуникациските вештини и успешно да ја градат организацијата.

Некои современи организации, во својата пракса, ангажираат комуникациски експерти кои вршат ревизија на пораките и начините на испраќање на пораките со цел прогнозирање колку организацијата умее да менаџира со комуникативниот процес и дали за одредени временски интервали постигнала успех или неуспех на полето на комуникацијата.

2.3.3. Начини на комуникација во организациите

Организациската структура се поврзува во еден целосен систем преку постојани комуникации, а комуникациите го обезбедуваат функционалното поврзување на деловите едни со други, па најчесто, во големите организации се формира комуникациска мрежа, која ја покрива организацијата во нејзиниот функционален домен и во нејзиното просторно подрачје (Kreps,1990). Комуникациите во организацијата се постојани, познати и најчесто формални врски на сообраќање на поединците со организацијата, на деловите меѓу себе, со чија помош се обезбедува текот на информациите, наредбите и другите видови пораки, потребни за функционирање на организацијата како целина (Madlock et al., 2009).

Комуникацијата може да се оствари на непосреден начин, меѓутоа во организациите комуникациската мрежа е секогаш посредна и има хиерархиски

карактер, додека пак децентрализирани типови на комуникациска мрежа во организациите се присутни само во нивните поединечни делови, а со цел да се зголеми ефикасноста на комуникацијата, бројот на комуникациони преносни места е сведен на минимум.

Менаџерите се одлучуваат за одреден тип на комуникациски мрежи во зависност од целта што треба да се оствари (ефекти, трајност и слично). Така, ефективноста на комуникацијата може да се процени земајќи ги како индикатори следниве мерки-критериуми:

1. брзина,
2. точност,
3. веројатноста на појавата на лидерот и
4. важноста на задоволството на членовите.

Согласно тоа што треба да се постигне, се одбира начинот на којшто ќе се комуницира.

Комуникацијата во современите организации може да се реализира: писмено, вербално и невербално, зависно потребата да се испрати пораката и успешно да се процесира за да го постигне ефектот којшто треба.

Писмената комуникација најчесто се користи во пракса за управување со бизнис-целите кога треба да се испратат важни одлуки за партнерите од кои директно зависи иднината на бизнисот. Оваа форма на комуницирање е лесна за контрола бидејќи зад испраќањето или размената на пораки има докази за испратените пораки кои може да се ревидираат и контролираат во врска со тоа дали пораките се јасни и ги содржат потребните елементи.

Слабости кај оваа форма на комуницирање се тоа што бара одредени трошоци, дополнителна работа и време да се иницира оваа форма на комуницирање, како и да се сочува писмената порака (Meуers и Камуаб, 2010).

Усната комуникација позната како *вербална комуникација* како основен елемент на усното - вербално комуницирање ги содржи зборовите. Зборовите

можат да имаат различно значење, односно, многу зборови имаат релевантно, а не апсолутно значење.

Усното комуницирање бара доста време и често движење на едната или на двете страни во комуникацискиот процес. Ако писменото комуницирање секогаш е формално, усното комуницирање може да има и неформален облик (Miller, 2014). Во однос на примената, вербалната комуникација во организацијата е најчесто користена форма, бидејќи усно можат да контактираат две лица, поединци со група и група со група и притоа со вербалниот начин на комуникација пораките се пренесуваат брзо и согласно тоа брзо се доаѓа и до одговор, реакција на пораката (станува збор за постоење директна повратна врска). Основната предност е токму непосредниот личен контакт со некоја личност што овозможува брзо да се праќаат пораки, да се видат реакциите и да се добијат одговори на поставените прашања. Како недостаток главно се поврзува брзото реагирање кое некогаш може да биде последица на импулсивен одговор или недоволно размислено прашање.

Невербалното комуницирање претставува значаен облик на секое дневното комуницирање во бизнисот и затоа како форма е често користена во организациите. Она што не може да се постигне со вербална или писмена комуникација, може да се постигне со гестови, движења на рацете или изразот на лицето и затоа, кадрите кои се вклучени во директна продажба минуваат низ разновидни обуки за односи со клиентите. Овој облик на комуницирање често ја зајакнува вербалната комуникација и се јавува како нејзина продолжена форма.

Следејќи ги формите, а зависно кон кого е испратена пораката, комуникацијата може да биде и *хоризонтална* или *вертикална* (види табела 4).

Табела 4. Комуникација во различни насоки

Table 4. Communication in different directions

v Комуницирање надолу	^ Комуницирање нагоре
<p>Комуницирањето надолу се одвива по организациона шема на авторитет. Тоа вклучува канали за наредби, инструкции и информирање на работниците. Комуникациите надолу најдобро се остваруваат со соседните менаџерски или неменаџерски нивоа. Највисокото ниво на менаџментот, често, не обезбедува добра комуникација со ниските нивоа на организацијата. Голем број на пораки не се разбираат или се дисторзираат во процесот на пренесување. Тешко е да се обезбеди ефикасна повратна информација со пониските организациони нивоа во бизнисот. Комуницирањето на највисокото ниво на менаџмент со одредена група на работници или поединци, преку повеќе организациони нивоа, може да биде бавно и неефикасно. Поради тоа сопствениците менаџери често, избегнуваат директно комуницирање (директно пуштање пораки, информации или комуникација. Комуницирањето надолу се одвива</p>	<p>Комуницирањето нагоре вклучува испраќање или враќање одредени видови информации од ниските кон високите нивоа на менаџментот. Комуницирањето нагоре се користи за разјаснување наредби, политики и процедури во бизнисот. Овој облик на комуницирање претставува дел од повратните информации на комуникацискиот систем на бизнисот. Тој се користи за контрола, планирање и насочување на работниците и нивните резултати. Тоа е систем на приговори, жалби, сугестии, остварени или неостварени резултати. Многу успешни фирми инсистираат на овој облик на комуницирање. Тие воведуваат пракса „отворени врати“ за постојана комуникација помеѓу работниците и менаџерите. Добро организиран повраток на информации може да ја зголеми ефикасноста на менаџерската контрола и одлучување во бизнисот. И покрај тоа што овој облик на комуницирање има голема важност за управувањето на</p>

<p>од врвот на организацијата до дното, преку организациската линија на авторитет. Вклучува: директиви и упатства: како и кога нешто да се направи, информации за разбирање на одредени задачи, информации за политиките и целите на бизнисот и информации за потребните оперативни резултати и карактеристики на производите и услугите.</p> <p>Директивите и упатствата, ги информираат поединците за нивните задачи и активности. Комуницирањето од повисокото ниво мора да биде прифатено. Тоа ќе биде прифатено само ако лицето подреден: може или сака да ја разбере пораката, ако ѝ верува на пораката, ако е ментално и физички способен да ја прифати пораката и ако верува дека пораката е во согласност со неговите интереси или интересите на организацијата.</p>	<p>бизнисот, често го оспоруваат самите менаџери. Тие често ги задржуваат информациите кои ги добиваат од подредените, посебно, доколку тие не се поволни за нив. Тие вршат селекција – филтрирање на информациите и на своите наредени им пренесуваат, најчесто, поволни информации, и на тој начин создаваат, кај повисоките нивоа на менаџмент, нереална слика за состојбата на бизнисот или за неговото окружување.</p> <p>Влезните текови (комуницирање нагоре) се користат значи за разјаснување: на наредбите, политиките или процедурите. Тоа е значаен дел на повратни информации на комуникацискиот систем на бизнисот. Во овие текови се опфатени: информации за работните способности на работникот, проценка на работниците: што и како треба нешто да се направи и ставови и мислења, коментари, жалби и барања на работниците.</p>
---	---

Форма која најчесто се користи при формалното комуницирање во бизнисот претставува т.н. „*хоризонтално комуницирање*“ што значи дека се контактира помеѓу поединци на исти нивоа и се претпоставува дека пораките

едноставно ќе се пренесуваат поради еднаквите способности да се разбере содржината на пораката којашто испраќачот ја праќа кон примателот во комуникацискиот процес.

Според Myers и Kamrath (2010) оваа форма на комуницирање (хоризонталното комуницирање) ја среќаваме во формалните и неформалните разговори, на разни состаноци, конференции и сл., и притоа хоризонталното комуницирање се остварува во рамките на компанијата или кај поврзувањето на компанијата со окружувањето (на пример комуницирање помеѓу менаџерите на продажба и менаџерите на производство или менаџерот на продажба од нашата фирма со менаџерот на продажба од друга фирма).

Овој облик на комуницирање вклучува координација на активности на една организациона единица со друга, без вклучување високи или ниски организациони нивоа, односно, хоризонталното комуницирање влијае на ефикасноста на координацијата помеѓу неколку одделенија, сектори и на подобрување на работните процеси, па така на пример, координацијата помеѓу неколку одделенија, кои учествуваат во производството на одреден производ, се врши директно помеѓу менаџерите на одделенија, а додека пак повисоките организациони нивоа се вклучуваат само во случај на прекин во работата или негативен извештај за резултатите од работењето (Papa et al., 2007).

Вертикалната комуникација обезбедува течение на информациите и пораките надолу и нагоре и почесто во организацискиот врв кон основата, а поретко обратно (Schein, 2010).

Анализирајќи ги нивните разлики, јасно е дека двете комуникациски насоки имаат конкретна функција во организациската структура на организацијата и влијаат да се постигнат некои важни резултати. Авторот Skyttner (2005) објаснува дека хоризонталните комуникации повеќе имаат кохезивна функција внатре во одделните делови или во одделните нивоа на организацијата, а вертикалните комуникации, кои го обезбедуваат поврзувањето на целокупната организациска структура, имаат интеграциска функција и притоа, големите организации го умножуваат бројот на

вертикалните комуникации, со чија помош се интегрира нивната сложена структура.

Покрај формалните облици, во праксата на современите организации има и неформален облик на комуникација, којшто многу често е причина за лажни вести, односно, за „fake news“. Taylor et al., (2011) објаснуваат дека менаџерите треба да бидат многу внимателни со неформалната мрежа на комуницирање бидејќи неформалното комуницирање е потенцијално опасно и штетно за бизнисот посебно ако се користи за ширење на полувистина или гласини, а резултатите од неформалното комуницирање можат да направат непоправливи штети на репутацијата на поодделни менаџери или работници или на целиот бизнис.

Неформалното комуницирање нема развиен систем за проверка на автентичноста на пораките и нивните значења, што може да одведе до пренос на погрешни или непрецизни пораки, меѓутоа, неформалното комуницирање е природен дел од комуникацискиот систем на бизнисот, а во секојдневниот живот неформални активности се рефлектираат на човечките потреби да разговараат за нивната работа, за менаџерите, сопствениците или за другите работници (Bell, 2009).

Покрај формите кои се стандардни и познати, современите организации како начин на комуникација сè повеќе го прифаќаат и електронскиот начин, односно, примена на различни електронски уреди за комуницирање, како што се: компјутери, електронска пошта и мобилни телефони, интернет-презентации, компјутеризирани резервации, продажба и порачување по пат на компјутери и сл. Затоа, топ-менаџментот често носи одлука за дигитализација и дигитално обучување на кадрите.

Клиентите, сакајќи да заштедат на времето и да ги намалат трошоците за пронаоѓање на производите/услугите, сè почесто се одлучуваат за користење електронски уреди за комуникација за да дојдат до посакуваните производи/услуги. Кога тие побаруваат информација, вработените од организацијата треба да ги покажат нивните способности успешно да одговорат

на барањата и да ги мотивираат клиентите да соработуваат со нивниот бизнис. Кога тоа ќе се случи, може да се процени дека навистина комуникацијата е успешна и дека кадрите ги следат насоките на лидерите и менаџерите и притоа успешно совладале како да ги надминат пречките во комуникацијата и како да ги искористат перспективите на комуникацијата помеѓу различните нивоа и различните комуникатори.

2.3.4. Вештини на успешните комуникатори

Некои организации се поуспешни од други и несомнено дека тоа е резултат на поголемите способности на менаџментот. Имено, најуспешните организации денес постојано инвестираат во унапредување и развој на перформансите на менаџерите и посебно место имаат комуникациските обуки на кои менаџерите учат како подобро да комуницираат хоризонтално и вертикално.

Во бизнис-светот важат поинакви правила. Веck (2003) објаснува дека секоја обука за добра комуникација започнува со дистинкцијата помеѓу приватноста и професионалноста, односно, пред да се започне со комуникација, секој добар комуникатор е свесен дека за време на комуникацијата не треба да се изнесуваат информации во врска со приватноста, а фокусот да биде поставен на целта којашто треба да се постигне (вработување, партнерство, продажба, соработка). Greenleaf (2002) додава дека токму тоа е причина зошто голем број на преговори завршиле со лоши резултати, односно, била допрена и емоционално поврзана приватноста на личноста што често се перципира за одлука на неуспешните комуникатори која влијае врз тоа соговорникот да стекне негативно мислење за личноста со која што имал перцепција дека може да склучи договор и да пронајдат алтернативно решение.

Успехот на комуникаторите зависи од зборовите коишто ги одбираат, начинот на којшто изгледаат, ставот којшто го покажуваат и начинот на кој се

однесуваат за време на бизнис-пеговарањето или друг вид на деловно дејствување.

Основата на успешната комуникација е добро да се дефинираат сопствените мисли, односно зборовите коишто се изговараат да бидат добро организирани. Според Hackman (1996) дефинирањето на мислите пред да бидат изговорени е најважното правило за успех на секоја комуникација бидејќи тоа го прави разговорот специфичен и ориентиран кон резултатите. Притоа, зборовите што се изговараат еднаш не можат да се повлечат бидејќи тие веќе предизвикале чувство/емоција кај примачот на пораката, а погрешно избраните зборови и изречените реченици доведуваат до непријатни ситуации. Согласно тоа, разумното размислување како да се искажат мислите е првиот чекор што води кон ефективна организациска комуникација и тоа е пракса на успешните комуникатори во организациите.

За да се постигне добра комуникација вториот предуслов е ефективно да се слуша бидејќи на тој начин се прибираат информации. Искусните менаџери кои водат успешни организации, постојано им даваат слобода на своите вработени и се консултираат со нив знаејќи дека во пониските нивоа од организацијата постојано циркулираат информации. Со активното слушање, се создава можност да се добијат важни информации за тоа како вработените се чувствуваат, какви очекувања имаат од работното место и како се однесуваат со клиентите. Затоа, успешните менаџери и лидери не пристапуваат премногу авторитативно и не наметнуваат постојано свои ставови и наредби, туку покажуваат почит кон мислењата на вработените и нивните потреби. Според Bossidy и Charan (2002) овој вид на консултации не се од значење само поради тоа што се добиваат нови идеи во врска со некој план, туку и поради тоа што секој од тимот се чувствува дека е од значење за иднината и сегашноста на организацијата и дека учествува во донесувањето на одлуките, а дали вработениот ќе комуницира и ќе биде мотивиран во голема мера зависи од наредените коишто ги објаснуваат правилата, па доколку тие се премногу

авторитативни, вработените ќе бидат демотивирани и нема да бидат подготвени да комуницираат со нив.

Следно, успешните комуникатори особено водат грижа за невербалните сигнали коишто ги испраќаат до соговорниците. Adair (2003) во своето истражување објаснува дека пораката којашто се пренесува со своите гестови, со говорот на телото и изразите на лицето има големо влијание врз одговорот, реакцијата којашто повратно ќе се добие. Hall (1959) констатира дека мора да има доследност помеѓу вербалното разговарање и невербалната гестикација бидејќи ако говорот е јасен, а гестикацијата несигурна соговорникот може да се замисли, збунува и да донесе негативна одлука.

Покажувањето разбирање и почит кон соговорникот се исто така практики кои ги применуваат успешните комуникатори во секојдневните деловни состаноци и додека реализираат други важни обврски. Collins (2009) укажува на наодот дека успешните комуникатори прават обиди да го разберат гледиштето на другиот, особено кога доаѓа до конфронтирачки ставови и со тоа покажуваат емпатија и почит поради што соговорникот се чувствува вреднуван и почитуван, односно смета дека се вреднува неговото мислење и преговарањето има и етичка димензија и не се сведува на површен обид да се убеди клиентот/партнерот по секоја цена, сè тоа со цел да се оствари некаква добивка/корист.

Успешните комуникатори се свесни и дека понекогаш за време на комуникацијата прават грешки со кои може да направат соговорникот да се почувствува лошо и со пониска вредност. Затоа, тие се обучуваат како брзо да реагираат на грешките, да ги прифатат, да ги надминат и повторно да ја пренасочат комуникацијата во ефикасна насока без да се предизвикаат трајно непријатни ситуации. Morgan (1998) објаснува дека дури и кога се случуваат грешки неопходно е да се задржат отвореноста и позитивноста бидејќи успехот секогаш го постигнуваат луѓето кои имаат позитивен став. Притоа, отвореноста значи способност на комуникаторот да го мотивира соговорникот отворено да

разговара на темата за да се создадат услови двајцата соговорници заедно да дојдат до посакуваниот договор.

Како завршна одредба, успехот на големите комуникатори коишто зад себе оставиле бројни успеси на коишто се угледуваат другите зависи од способноста да се пренесат пораките на јасен и ефикасен начин, односно, да нема конфузија за време на разговорите коишто се водат и да не се создаде атмосфера дека се изнесуваат непотребни информации со цел да се пополни времето коешто е предвидено за договорениот состанок. Притоа, треба да се цели кон тоа да не се даваат половични информации бидејќи на тој начин се предизвикува недоверба и збунетост, односно, информацијата треба да биде целосна, аргументирана и издржлива, а доколку комуникаторот не поседува доволно аргументи за да докаже дека информацијата којашто ја дава навистина е вистинита, во тој случај е подобро воопшто да не дебатира на темата за која не е релевантен. Thill (2013) објаснува дека клучно и суштински важно е да се увери соговорникот дека темата е навистина важна за двете страни поради аргументите коишто комуникаторот ги наведува, а кои претходно ги има добро простудирани. Тоа значи дека на вистинските луѓе треба да им се кажуваат вистинските работи, коишто тие сакаат да ги слушнат и кои ќе им помогнат да донесат одлука за која подоцна нема да покажат разочараност или предомислување.

2.4. Опструкции и предизвици на организациската комуникација

Комуникацијата во организацијата е сеопфатна и присутна насекаде поради што е јасно дека во некои ситуации може да настанат опструкции. Менаџерите комуницираат со директорите, со вработените, со клиентите и низа други комбинации кои се постојани, секојдневни, а со една цел - од комуникација до мотивација, а од мотивација до висока профитна стапка која е посакувана од сите единици на организацијата во која се работи. Во продолжение, разгледани се важните дистрактори и стратешките начини за управување со конфликтите.

**Трета глава: ДИНАМИЧНА КОМПЛЕКСНОСТ И
ЕФЕКТИВНО ДЕЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ**

3.1. Комуникација и динамична комплексност

Менаџментот на човечки ресурси и организациското однесување постепено се свртуваат кон важноста и усовршувањето на динамичната комплексност и ефективното деловно комуницирање, како еден од начините преку кои се помага постигнувањето конкурентска предност и зголемувањето на успешноста на компанијата. На интерно ниво, добрите вештини за комуницирање придонесуваат за воспоставување добри меѓучовечки односи помеѓу вработените, но и на релација вработени – менаџери. Добрата комуникација помага при создавањето на успешна деловна средина и организациска култура каде што постои меѓусебно Преферирање добри вештини за деловно комуницирање за повисока ефективност на економските перформанси на организацијата. Во новата ера на рапидни промени нема организација каде што не се цени создавањето на тимската работа и не се цели кон искористување на позитивните ефекти од успешната тимска работа врз ефикасноста на организацијата. Добрите вештини за комуницирање го овозможуваат тоа, овозможуваат механизми за управување во економскиот развој.

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

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

приходот и профитот, а зголемување на трошоците. Динамичната комплексност на менаџмент-комуникацијата го одредува изборот на менаџмент-стратегијата преку перцепцијата на надворешната средина и изворите на компанијата, како и нивната интерпретација. Оттука произлегува и изборот на стратешкиот правец на акции.

Исто така, промените во политиката и законските регулативи и промените во демографскиот состав на населението наметнуваат потреба од промени во целокупното деловно опстојување на компаниите, а со тоа и промени во деловната комуникација. Демографскиот и политичкиот фактор се тесно поврзани. Современите трендови во општеството за стареење на населението ја наметнуваат потребата од деловно-комуникациски вештини со помош на кои, меѓу другото, може да се придонесе за мотивирање на постојните вработени да ги надградуваат своите вештини, а на помладите можни вработени да се приклучат кон работната сила. Од друга страна, во сè поразновидното општествено окружување, правните регулативи наметнуваат закони против каков било облик на дискриминација, кои не е доволно само декларативно да се почитуваат во компанијата, туку мора и видно да се имплементирани во нејзините документи и целокупното постоење.

Современите трендови во глобалната економија и во општествените услови имаат свои импликации и наметнуваат промени во целокупното работење на компанијата. Во одредени компании динамичната комуникациска комплексност се игнорира. На краткорочен план ова игнорирање може да изгледа како добро решение, но долгорочно може да доведе до сериозни проблеми во имплементација на стратегијата. Овој вид на стратегија се препорачува само кај мали и млади компании кои сè уште цврсто ги немаат воспоставено своите вредности и норми, и во кои менаџментот на компанијата се надева дека избраната стратегија постепено ќе ја оформи организациската култура на тоа претпријатие.

Динамичната комуникациска комплексност може да се модифицира за да се прилагоди кон механизмите на управување, кон стратегијата на тоа

претпријатие. Овој вид на стратегија често се користи во ситуации каде што новиот менаџмент посакува да наметне нова менаџмент-стратегија во новокупената компанија. Еден од предусловите за успешна реализација на стратегијата е модификација и трансформација која е некомпатибилна со новата менаџмент-стратегија. Сепак, ваков вид на операција е многу ризичен, скап, неизвесен и долготраен. Може да се случи времето потребно за промена да е значајно подолго од времето потребно за имплементација на стратегијата. Ситуацијата е полесна, кога наместо комплетно да се извршат промени, имплементацијата на стратегијата бара мали промени во нормите на однесување.

Механизмите на управување преку структурата и стратегијата може да се промени и модифицира за да се прилагоди кон културата. Ова особено го има во случаи на аквизиција на компании, кога новокупените компании ги менуваат нивните стратегии кои во тој момент се некомпатибилни со организациската култура на мајката компанија.

Ако стратегијата е од витално значење за компанијата, а динамичната комуникациска комплексност не може да се прилагоди кон стратегијата, компанијата може да го промени планот за имплементација на стратегијата прилагодувајќи ја кон неа. Оттука, компанијата нема да се откаже од својата стратегија, туку ќе направи промени во оние елементи кои не се културолошки прифатливи за нив.

Според Фалмер (1994) деловното комуницирање е базата во секоја организација, тоа е меѓучовечка релација која претставува таканаречена „трансубјективна интимност“. За успешно деловно комуницирање потребно е да се согледаат основните фактори кои ја сочинуваат комуникацијата, а тоа е разменување, транспортирање на меѓусебно кажани идеи помеѓу менаџерите и неменаџерите во организацијата. Целокупната ефективност на организацијата зависи од разбирањето меѓу соговорниците, од способноста за примање информации, пренесување и разбирање на туѓите мисли, тоа е активен процес на чувствување, размена на идеи, размена на ставови.

3.2. Дефиниција, значење и неопходност од квалитетен комуникациски процес

Консултирајќи голем број на литература во која има многу дефиниции за тоа што е комуникација, се направи една синтеза која ја истакнува трансмисијата на информациите и резултатот од тоа, во вид на примање и разбирање на истите, со кои се поттикнува, се информира, се создава организациско однесување. Во тој поглед, Carolyn Mikanowicz и Shelda Shank (2010) истакнуваат дека организациското однесување всушност е комуникација, комуникацискиот процес го предизвикува секое одредено однесување.

Евалуацијата на човекот е поврзана со комуникацијата која на почеток била во вид на гестикации, мимики, невербални знаци и симболи. Со развојот на човековиот род, почнало да се применува и вербалното комуницирање, на почеток усна вербална комуникација, а понатаму и пишаната комуникација.

Целта не секој комуникациски процес претставува постигнување на заемно разбирање помеѓу испраќачот – оној кој испраќа порака, кон примачот – оној кој истата ја добива или ја прима. Во организацијата главна, базична основа претставуваат комуникациските стратегии како суштински компоненти за организациски напредок кој води кон организациски промени.

3.3. Видови на деловна комуникација

Има различни поделби на комуникацискиот процес, според различни критериуми (Софијанова, 2017).

1. Во зависност со кого се одвива комуникацискиот процес, со самиот себе, или со други соговорници во средината, има

- ✓ *интраперсонална и*
- ✓ *интерперсонална комуникација*

2. Ако комуникацијата се одвива со зборови или со гестикации, мимики и симболи, има

- ✓ *вербална и*
- ✓ *невербална комуникација*

3. Во зависност од тоа дали очекуваме повратна информација, дали има коментари и дали има разбирање или не, има

- ✓ *отворена – советување, охрабрување, појаснување и*
- ✓ *затворена – напаѓање, окривување и наредување, комуникација*

4. Во зависност од самиот пристап во комуникацијата, има

- ✓ *пасивна – незаинтересираност, повлекување во себе, лутење, нема отворено спротивставување кон соговорникот*
- ✓ *агресивна – напаѓање, поставување услови и барања, приговарање, предизвикување*
- ✓ *асертивна – поддржување и охрабрување, одобрување, комуникација*

5. Во зависност дали се комуницира лично или со посредство на трето лице, има

- ✓ *непосредна и*
- ✓ *посредна комуникација*

Како што е веќе претходно кажано, целта на комуникацијата е постигнување заемно разбирање меѓу оној кој ја испраќа пораката и оној кој истата ја добива, ја прима. Сè додека не се оствари меѓусебно разбирање, не може да се зборува за комуникација.

3.3.1 Влијанието на интерперсоналната комуникација врз профитабилноста во организацијата

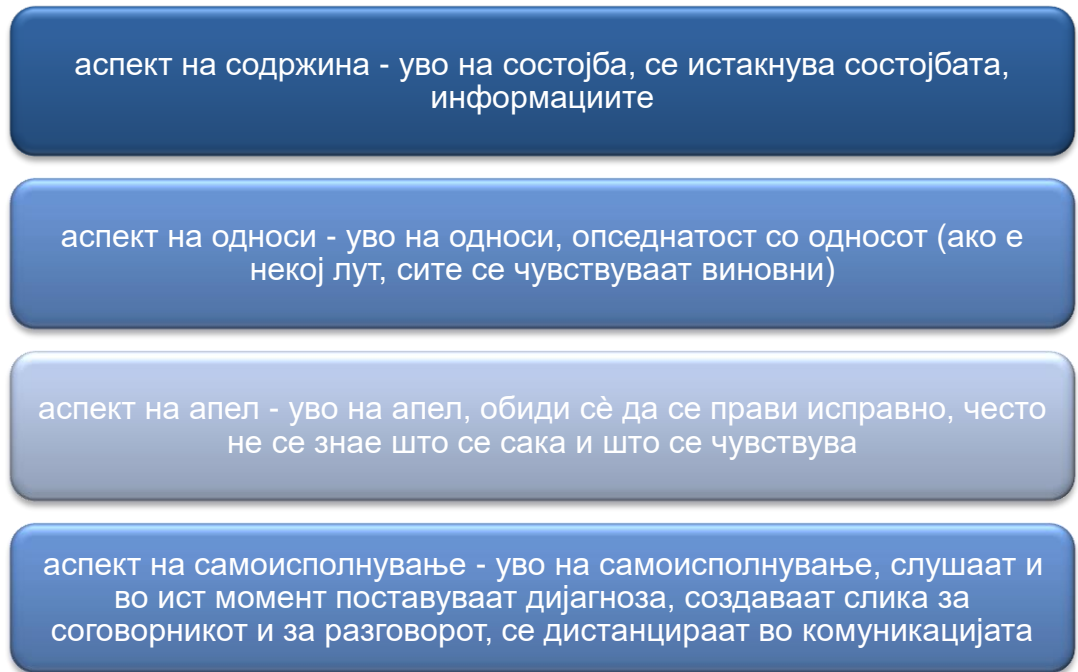
Интерперсоналното комуницирање е форма на непосредно (директно) комуницирање помеѓу две или повеќе личности во услови на физичка близина, тоа е интерактивен процес во кој учествуваат најмалку двајца соговорници кои ја разбираат комуникациската содржина, како и улогата на соговорник и на слушател. Околку 70 % од времето кога индивидуата е будна, користи вербална комуникација преку зборување, пишување, слушање, тоа се вербални модели

преку кои се искажуваат емоции, лични задоволства и социјални потреби. Реализацијата на вербалниот начин на комуникација се изразува преку зборување, (говорење). Во тие говорни модели има две компоненти:

- ✓ целта на говорникот – преку говорот нешто се соопштува
- ✓ содржината на говорот – видот, обемот и структурата на информацијата која се искажува

За разлика од секојдневното комуницирање кое е спонтано, опуштено, деловното интерперсонално комуницирање треба да биде плански насочено. Говорен модел со соопштување на говорни факти кој се одвива помеѓу двајца соговорници, се вика *дијалог*. Во организацијата преку разговорот на вработените се остварува соработката. За разбирањето, за развојот и за имплементацијата, како и за целосното унапредување на личното комуницирање, потребно е да се анализираат различните аспекти на разговорот кои можат да бидат социолошки, психолошки, културни, гносеолошки итн. Разговорот како форма на интерперсоналната, вербалната комуникација е понекогаш проследен со претерано зборување, емоционални ефекти и реакции, што условуваат понатамошна неверодостојност и штетни информации во комуникацискиот процес. Создаден е таканаречениот *Шулцов модел на четири уши* со цел да се оневозможат можните недоразбирања или пречките во комуницирањето (Barker, 2011):

- ✚ слушање – уво на состојба
- ✚ слушање –уво на односи
- ✚ слушање – уво на апелирање
- ✚ слушање – уво на самоисполнување



Слика 12. Шулцов модел на „четири уши“

Figure 12. Schulz model of “four ears”

Можни причини за грешки во користењето на информациите се следниве (Bovee, 2008):

1. Испраќачот и примачот на информациите имаат различни јазични компетенции (директор и чистач).
2. Заради фактот што примачот има негативна претстава за себе, пораките ги презентира така што ја поткрепуваат негативната слика за себе.
3. Примачот има негативна слика за испраќачот, па ги избличува и ги модифицира примените пораки.
4. „Корелирани пораки“ порака искажана како молба, но се регистрира како налагање, како заповедување (на пр. „Можете ли да го напуштите мојот кабинет?“, се регистрира како: „Напуштете го мојот кабинет!“).

Задача на секој менаџер да го запознае вработениот и да ја процени неговата личност базирајќи се на сопственото искуство. Има повеќе типови на учесници (партнери) во разговорите со раководителите:

- кооперативни, разумни партнери
- протоколарни соговорници
- властољупци
- негативни соговорници
- незаинтересирани партнери
- преосетливи партнери
- хиперактивни партнери.

3.1.2 Влијанието на организациската комуникација врз профитабилноста во организацијата

Организациската комуникација претставува специфична форма на интерперсонална комуникација која поседува определени карактеристики кои произлегуваат од: професионалните норми, постоењето на пропишани канали за пренесување на пораката, пропишаните правила итн. Организациската комуникација може да се остварува и по устен и по писмен пат. Точна е констатацијата дека работата зависи од организациското комуницирање. Вработените комуницираат за да:

- изработат одреден производ или услуга
- ја известуваат јавноста за направениот производ
- управуваат со производството и дистрибуцијата
- ги мотивираат вработените
- ги промовираат производите на потрошувачите.

Пораките кои се разменуваат во комуникацискиот процес, имаат две димензии (Hartley, 2007):

- информации (дисплеј) – музички, вербални, невербални и визуелни симболи – обработка на пораката на содржинско ниво
- интерпретација – обработка на пораките преку процес на разбирање на значењето на пораката и давање смисла на информациите.

3.3 Стили на комуникациско однесување во применетиот комуникациски процес

Секој човек, во согласност со своите изградени ставови и размислувања, дава, (но и користи) предност на одреден стил на комуницирање. Голем број на автори правеле истражувања во оваа област. Minto разликува четири стила на однесување според комуникацијата (Minto, 1991):

1. *Патријархален стил на однесување*
2. *Авторитарен стил на однесување*
3. *Laisser – faire стил на однесување и*
4. *Партнерски стил на однесување* кој подразбира на активен разговор со учесниците во комуникацијата, презентирање на личните идеи, систематизирање на постигнатите резултати и афирмирање на интересите на колективот

**Четврта глава: ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ
ТЕХНИКИ И ВЕШТИНИ**

4.1. Позитивни практики на ефективни комуникациски вештини и техники – нивно унапредување и користење во интерес на постигнување поголем успех во работењето 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 разни законски норми и правила, што подразбира мноштво пишувани документи, со точно определена форма. Тоа значи дека за деловното комуницирање, пишувањето како вид комуникација е исто толку важно како и секој друг вид комуникација и поради тоа заслужува еднаков осврт како комуникациска вештина, од аспект на негово планирање и организирање, со цел преку градењето на ефективен стил на деловно пишување да се оформат што е можно поефективни деловни документи.

Најчесто, деловните луѓе ја преферираат усната комуникација во однос на пишаната комуникација, бидејќи во основа, зборувањето е полесно и побрзо отколку пишаното пренесување на информацијата. Освен тоа, при зборувањето, значењето на пораката е поткрепено и збогатено со сигналите на невербалната комуникација, за разлика од пишаната комуникација, која се потпира само на зборови. Barker (2011, London) смета дека писменото пренесување на пораката делува посериозно, поформално и поавторитативно, поради што побрзо може да поттикне активност за остварување на целта на комуникацијата. Потребата од планирање се нагласува при секој комуникациски процес. При деловното пишување, потребата од планирање е надополнета со потребата од организирање на информациите. Според Кирк и Туркмен, Hartley, P., и Bruckmann, C. G (2007, London) постојат три значајни чекори во пишувањето: планирање, организирање на материјалот и избирање најдобар начин за изразување.

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

Потребата од концизност, јасност и добра организираност на информациите во деловните документи произлегува од потребата информацијата да се разбере од прво читање. Со тоа се овозможува потрајно задржување на информацијата во меморијата на оној што ја прочитал и побрзо постапување по истата.

Планирањето и организирањето во деловното пишување се најважниот фактор во градењето на ефективен стил на деловно пишување и суштинскиот чекор во формирањето на ефективни деловни документи. Критериум за квалитетот на еден деловен документ треба да биде неговата ефективност, односно дали со тој деловен документ е постигната целта за која бил наменет, без разлика дали целта била со него да се информира, извести, рекламира, нареди, или убеди. Колку таа цел ќе биде остварена во одредена мера зависи и од стилот на деловното пишување .

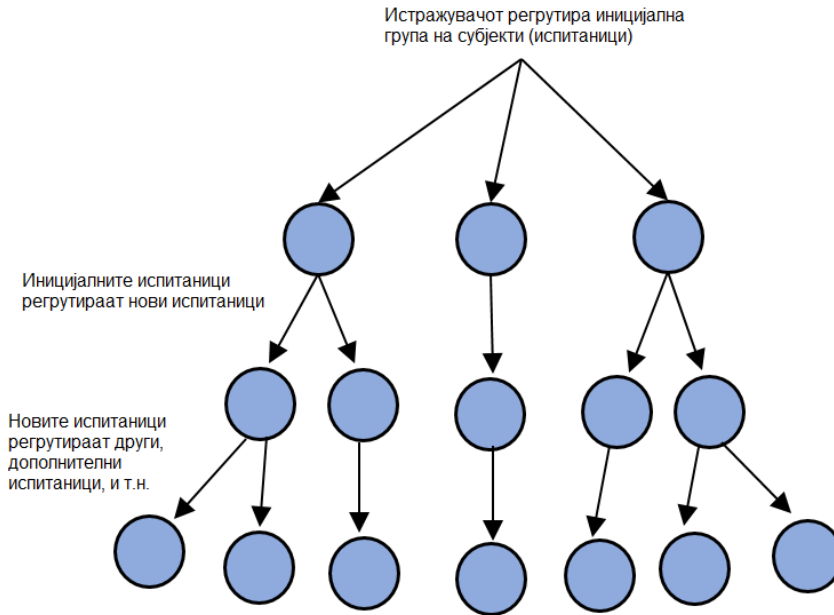
Според Hartley, P., и Bruckmann, C. G, недостатокот на јасност во деловното пишување повеќе е одраз на неефективен деловен стил отколку на сложеност на проблемот, односно предметот за кој се пишува. Тие понудиле три задолжителни правила што треба да се почитуваат во деловното пишување: употреба на зборови што читателот ќе ги препознае и разбере; директни реченици; и јасно искажана и поддржана цел.

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

1. Податоци и методологија

1.1. Податоци

За потребите на ова истражување спроведена е онлајн-анкета на примерок од 215 испитаници, одбрани со примена на методот на „снежна топка“ (анг. Snowball sampling). Овој метод спаѓа во групата на техники кои не се базираат на веројатност. Со други зборови, не секој субјект има подеднакви шанси да биде избран да учествува во анкетата. Имено, овој метод поаѓа од потесниот круг на истражувачот, кој избира иницијална група на учесници во истражувањето. Потоа, овие иницијални учесници регрутираат нови испитаници од својот круг на пријатели и од своето окружување, и така натаму, сè додека не се постигне посакуваниот број на испитаници потребен за истражувањето. Оттука, логиката вели дека лицата со поголем круг на пријатели имаат повисоки шанси да бидат избрани како предмет на одредено истражување, отколку лицата со помал круг на пријатели. Ова особено доаѓа до израз во поново време, кога развојот на информатичко-комуникациските технологии и подемот на социјалните мрежи значително го олеснуваат овој пристап (Baltar & Brunet, 2012). Како и останатите методи за избор на примерок, и овој метод има свои предности и слабости. Според многумина, главен недостаток е пристрасноста која би можела да се јави како последица од ограничување на одреден круг на испитаници, иако резултатите од современите емпириски истражувања всушност покажуваат дека овој метод е доста ефикасен и веродостоен. Дополнително, главна негова предност е тоа што е релативно лесно спроведлив, особено со помош на широката лепеза достапни онлајн-алатки.



Слика 13: Шематски приказ на методот на „снежна топка“

Figure 13. Schematic representation of the "snowball" method

Согласно целта и хипотезите на трудот, фокусот е ставен на врската помеѓу 3 клучни променливи, и тоа: 1) Динамичната комплексност; 2) Комуникациски менаџмент; и 3) Економскиот развој. Имено, согласно поставениот теоретски модел, нè интересира влијанието од динамичната комплексност кон комуникацискиот менаџмент и економскиот развој, како и од комуникацискиот менаџмент кон економскиот развој. Дополнително, покрај овие три променливи, во моделот е земено влијанието и на 4 други егзогени променливи, и тоа: 4) Конфликт; и 5) Повратна врска, кои согласно теоретскиот концепт директно влијаат врз динамичната комплексност, како и: 6) Менаџмент на промени; и 7) Доверба во менаџментот, чија директна врска е насочена кон комуникацискиот менаџмент.

Со оглед на тоа што станува збор за квалитативни променливи кои не можат едноставно да се изразат низ бројки, потребно е истите соодветно да се измерат, со примена на повеќе анкетни прашања алоцирани кон секоја од наведените 7 променливи во моделот. Анкетните прашања кои се користени во

истражувањето се дефинирани врз основа на неколку релевантни извори, кои ги посочуваат како веродостојна основа за мерење на променливите од моделот. Конкретно, станува збор за научни трудови објавени во кредибилни списанија, кои се бават со соодветната проблематика, односно ја елаборираат квалитативната променлива од интерес за ова истражување. Изворот за секоја група на прашања е прикажан во посебна колона во табелата во продолжение.

Конечниот анкетен прашалник користен во истражувањето содржи вкупно 29 прашања, алоцирани во 7 групи, односно поврзани со вкупно 7 променливи, преведени / интерпретирани на македонски јазик на логички и разбирлив начин за да не се наруши нивната суштина. Од вкупно 29 прашања, 6 се поврзани со економскиот развој, по 4 имаме кај комуникацискиот менаџмент и менаџментот на промени, по 3 имаме кај повратната врска и динамичната комплексност, конфликтот е мерен преку 7 прашања, додека пак довербата во менаџментот е изразена со 2 анкетни прашања.

Сите 29 прашања се мерат на Ликертова скала со 7 поени, каде:

- 1 означува „во целост не се согласувам“,
- 2 означува „не се согласувам“
- 3 означува „делумно не се согласувам“
- 4 означува „ниту се согласувам, ниту не се согласувам“
- 5 означува „делумно се согласувам“
- 6 означува „се согласувам“
- 7 означува „во целост се согласувам“

Табела 5: Анкетен прашалник

Табле 5. Questionnaire

Прашање	Ознака	Променлива	Извор
Можноста на тимот да биде успешен е загрошена заради несогласувањата во врска со обидите да се биде конкурентен.	Conf_1	Конфликт / Conflict (Conf)	(Paradis, et al., 2014)
Цврстите несогласувања помеѓу членовите на тимот го попречуваат процесот кон достигнување на целите.	Conf_2		
Невозможно е да се функционира ефективно поради интензитетот на несогласувања помеѓу членовите на тимот.	Conf_3		
Несогласувањата помеѓу членовите во тимовите влијае врз развојот на перформансите.	Conf_4		
Лутината поврзана со несогласувањата помеѓу членовите од тимот влијае врз перформансите.	Conf_5		
Членови на тимот имаат интензивни несогласувања до степен на не функционирање.	Conf_6		

Постои тензија помеѓу членовите на тимот во врска со одредени несогласувања околу очекувањата.	Conf_7		
Материјалите кои се поврзани во врска со состаноците со колегите се секогаш однапред достапни.	Fb_1	Повратна врска / Feedback (fb)	(Barua, et al., 2014)
Секогаш се дава одредено време за да може материјалите да се разгледаат пред да започне состанокот со колегите.	Fb_2		
Состаноците имаат крајна цел да се постигне договор околу работата на тимовите, односно, добро да се организираат групните активности помеѓу колегите.	Fb_4		
Секојдневно сум информиран за тоа како се одвиваат промените во компанијата.	Change_1	Менаџмент на промени / Change management (change)	(Bouckenooghe, et al., 2009)
Постои добра комуникација помеѓу лидерите на проектот и членовите кои се одговорни за комуникација во организацијата во врска со промените кои се случуваат.	Change_2		
Доволно сме информирани за процесот на промени во организацијата.	Change_4		

Корпоративниот менаџерски тим ги информира сите оддели за нивните одлуки.	Change_5		
Повеќето луѓе го кажуваат она во коешто веруваат.	Trust_2	Доверба во менаџментот / Trust in management (Trust)	(Pais, et al., 2014)
Повеќето луѓе стојат зад тоа што го кажуваат.	Trust_3		
Архитектонскиот дизајн на организацијата е важен.	Ed_1	Економски развој / Economic development (Ed)	REFERENCA
Флексибилните услови се важни.	Ed_2		
Локацијата на организацијата е важна.	Ed_3		
ИТ и комуникациската инфраструктура е важна.	Ed_4		
Цената на закупот на организацијата е важна.	Ed_7		
Капацитетот на организацијата е важен.	Ed_8		
Затоа што проблемите содржат повеќе аспекти, целта е нејасна.	Dc_2	Динамична комплексност / Dynamic complexity (Dc)	(Jacobs, et al., 2003)
Проблемите често содржат повеќе решенија, што доведува до тешкотија кон разбирање на материјалот.	Dc_3		

Премногу информации се наоѓаат во проблемите, што прави тешкотија за учествување во активна дискусија.	Dc_4		
Има убава атмосфера помеѓу колегите во мојата организација.	Comm_1	Комуникациски менаџмент / Communication management (Comm)	(Zwije-Koning & de Jong, 2007)
Ако сакам, можам да разговарам за лични работи со моите колеги.	Comm_2		
Менаџерскиот тим е запознаен со работите кои ги решаваат вработените.	Comm_4		
Комуникацијата со менаџерскиот тим е јасна и прецизна.	Comm_7		

Покрај наведените прашања кои се поврзани со променливите од моделот, со цел поделба на примерокот по неколку основи, прашалникот вклучува и неколку демографски променливи, со цел утврдување на структурните карактеристики на примерокот. Имено, тука се земени предвид полот, возраста, работното искуство и работната позиција на испитаникот, како и големината на субјектот каде што работи и секторот на дејност во кој е регистриран субјектот.

Во овој контекст, 60 % од испитаниците се жени, а 40 % мажи; над 90 % се на возраст од 29 до 50 години; додека пак околу 70 % се со работно искуство помеѓу 10 и 20 години. Од аспект на големината на деловниот субјект, нешто над половина од испитаниците, или 56 %, доаѓаат од мали претпријатија, 32 % работат во средни по големина компании, додека пак 13 % работат во големи фирми. Околу 55 % од испитаниците се работници, додека пак 45 % се на некоја раководна позиција.

Од аспект на секторот на дејност, со речиси 40 % во структурата доминираат испитаници од секторот „административни и помошни услужни дејности“, по кои следат секторот на „здравствена и социјална заштита“ со 18 %, „образовната дејност“ со 15 %, и „стручна, научна или техничка дејност“ со 14 %. Со други зборови, овие сектори чинат околу 86 % од вкупниот број на испитаници.

Табела 6: Структура на примерокот

Table 6: Sample structure

Пол	Испитаници	%
Машки	87	40 %
Женски	128	60 %
Возраст	Испитаници	%
18 – 28	2	1 %
29 – 39	100	47 %
40 – 50	99	46 %
повозрасни од 50 год.	14	7 %
Работно искуство	Испитаници	%
до 10 години	27	13 %
помеѓу 10 и 20 години	149	69 %
повеќе од 20 години	39	18 %
Работна позиција	Испитаници	%
Вработен	118	55 %
Менаџер	97	45 %
Големина на субјект	Испитаници	%
мал бизнис	120	56 %
среден бизнис	68	32 %
голем бизнис	27	13 %
Сектор на дејност	Испитаници	%
државна администрација и одбрана	10	5 %
дејност на здравствена и социјална заштита	38	18 %
административни и помошни услужни дејности	84	39 %
други услужни дејности	14	7 %

образовна дејност	33	15 %
стручна, научна или техничка дејност	30	14 %
уметничка и рекреативна дејност	2	1 %
дејност на екстра територијални организации и тела	1	0 %
дејност на домаќинства кои вршат различни услуги	3	1 %

Извор: Пресметка на авторот



Слика 14: Структура на примерокот според сектор на дејност

Figure 14: Structure of the sample by sector of activity

1.2. Методологија

Од методолошки аспект, истражувањето во суштина се базира на статистичкиот метод, каде што со помош на одредени статистички методи се настојува да се докажат (или отфрлат) поставените работни хипотези. Конкретно, применетите статистички методи опфаќаат анализа на дескриптивната статистика, односно мерките на централна тенденција и мерките на дисперзија на добиените резултати, како и анализа на коефициентите на корелација помеѓу променливите кои се предмет на интерес.

Овој тип на анализа служи за добивање подобра претстава за врската помеѓу променливите и структурата на податоците, односно претставува вовед во натамошната анализа, која пак ја чини суштината на емпирискиот дел, а воедно и на целото истражување.

Тестирањето на поставените хипотези, односно оценката на теоретскиот модел, се врши со примена на одредени мултиваријантни методи. Конкретно, станува збор за примена на факторска анализа во делот на оценка на т.н. „мерен модел“, кој има за цел екстракција на дефинираните фактори, или квалитативни променливи, според корелациите од добиените одговори на анкетните прашања. Понатаму, со помош на таквите изведени фактори се врши оценка на моделот, со помош на методот на „парцијални најмали квадрати“ (анг. Partial Least Squares - PLS). Впрочем, целата оваа методолошка процедура спаѓа во групата на т.н. „моделирање на структурни равенки“ (анг. Structural Equation Modeling – SEM). Имено, SEM опфаќа различен сет од статистички методи и најчесто се користи кај експерименталните и набљудувачки истражувања. SEM вклучува конструкција на модел, односно информативно претставување на некој набљудуван или теоретски феномен. Во ваквиот модел, теоретски се разгледуваат различни аспекти на феноменот во меѓусебно поврзана структура. Оваа структура не е ништо друго, туку е систем на равенки, вообичаено прикажан со помош на стрелки и симболи, за визуелно да се изрази насоката на влијание. Структурата може да вклучува повеќе равенки и истата имплицира статистички причинско-последични врски помеѓу променливите, земајќи ги предвид и соодветните случајни грешки. Оценката на равенките во SEM се врши врз основа на математички правила и концепти, а со помош на одредени статистички алгоритми (обично базирани на матрична алгебра и генерализирани линеарни модели) (Tarka, 2018).

Примената на SEM во суштина има две цели: 1) врз основа на добиените одговори од мерливите анкетни прашања да се добијат квантитативни вредности, односно да се изведат оние апстрактни (квалитативни) променливи, или т.н. фактори, кои не се директно мерливи; и 2) така дефинираните фактори,

кои всушност ги претставуваат променливите од интерес, да се искористат за оценка на поставениот теоретски модел, односно да се пресметаат регресивните коефициенти за теоретизираните врски во моделот, кои пак би се користеле за тестирање на поставените хипотези.

Во делот на мерниот модел, истиот се базира факторска анализа, која исто така е еден вид мултиваријантна анализа. Факторската анализа всушност претставува статистичка техника која се користи за намалување на бројот на набљудувани променливи, односно за изразување на нивната меѓусебна варијабилност и корелација преку помал број на директно не набљудувани или апстрактни променливи. Во овој контекст, набљудуваните променливи се моделираат како линеарна комбинација на потенцијални „фактори“ и соодветните случајни грешки (Jöreskog, 1983). Со други зборови, „факторските полнења“ го покажуваат степенот до кој одредено прашање (анг. Item) е поврзан со дадениот латентен фактор.

Факторската анализа во овој контекст е составена од два вида: 1) истражувачка факторска анализа (анг. Exploratory Factor Analysis – EFA), и 2) потврдна факторска анализа (анг. Confirmatory Factor Analysis – CFA). Истражувачката факторска анализа служи за да се идентификуваат комплексните врски помеѓу различни групи на прашања (анг. items), како составен дел од еден сè уште неидентификуван концепт (Beck, 2012). Понатаму, потврдната факторска анализа следи како продолжение, со чија помош се утврдува дали мерниот модел идентификуван преку истражувачката факторска анализа е валидна и веродостојна основа за извлекување на потребните латентни фактори.

Кај истражувачката факторска анализа, особено е важно да се внимава на неколку аспекти, а тоа се видот на ротација на факторите, и методот на нивна екстракција. Генерално, постојат два типа на ротација на факторите, ортогонална и коса ротација. Кога станува збор за ортогонална ротација, целта е да се минимизира бројот на фактори, при што не е дозволена корелација помеѓу факторите. Ваквата претпоставка во пракса е често неиздржана, па

затоа се применува методот на коса ротација, каде што се врши проценка на факторите според нивните уникатни врски, односно не се земаат предвид врските кои се споделени помеѓу повеќе фактори, при што се дозволува и одредена корелација помеѓу фактори. Дополнително, во врска со методот на екстракција, иако постојат повеќе различни методи, генерално во пракса најчесто се користи методот на главни компоненти (анг. Principal Components) и методот на максимална веројатност (анг. Maximum Likelihood). Без да навлегуваме подлабоко во објаснување на овие методи, само ќе констатираме дека методот на максимална веројатност има тенденција да ја максимизира разликата помеѓу извлечените фактори, што значи секој фактор е уникатен самиот по себе, за разлика од методот на главни компоненти кој е своевидно „поблаго“ решение (Reio & Shuck, 2015). Со оглед на тоа што подоцна оценката на структурниот модел се базира на методот на максимална веројатност, како и со оглед на тоа што теоретски е возможно присуство на одредена корелација помеѓу променливите од интерес, анализата се базира на методот на коса ротација ПРОМАКС и методот на максимална веројатност за екстракција на факторите.

При спроведување на факторската анализа потребно е да се земат предвид неколку статистички индикатори кои најчесто се користат за утврдување дали факторскиот модел е добар или не. Најпрво, тука се КМО (Kaiser-Meyer-Olkin) мерката за адекватност на примерокот, која треба да биде повисока од 0,5, односно поблиску до 1. Дополнително, тука го гледаме и Бартлетовиот тест за сферичност (анг. Bartlett's test of Sphericity) кој треба да биде статистички значаен, односно п-вредноста треба да биде помала од 0,05. Овие индикатори покажуваат дали корелациите во податоците се доволно силни за да може да се спроведе веродостојна факторска анализа, односно извлекување помал број на латентни фактори (Treibmaier & Filzmoser, 2010).

Понатаму, се гледаат т.н. „комуналии“ (анг. Communalities), односно линеарната врска (корелација) помеѓу одредено прашање од анкетниот прашалник и останатите прашања. Потребно е во мерниот модел да имаме

изразена линеарна врска помеѓу анкетните прашања, односно потребно е овие „комуналии“ да бидат што е можно повисоки (блиску до 1). Од аспект на конвергентната валидност на моделот, при истражувачката факторска анализа се набљудуваат т.н. „факторски полнења“ (анг. Factor loadings). Конвергентна валидност подразбира дека прашањата во еден фактор се високо корелирани. Оттука, факторските полнења потребно е да бидат високи (поблиску до 1), при што за примерок од 215 испитаници, како во случајов, прифатливи се факторски полнења над 0,4.

Покрај конвергентната валидност, при истражувачката факторска анализа се обрнува внимание и на т.н. „дискриминирачка“ валидност (анг. Discriminant validity), која е поврзана со факторските корелации. Имено, тоа е степенот на линеарна поврзаност помеѓу изведените фактори. Доколку помеѓу факторите постои висок степен на корелација, во тој случај имаме висок степен на споделена варијанса (анг. Shared variance), што ја отежнува натамошната анализа. Оттука, факторските корелации би требало да бидат под 0,7, бидејќи во спротивно споделената варијанса би била над 50 %, што не е добро за моделот (Fabrigar, et al., 1999).

Од теоретска гледна точка, не само од статистичка, потребно е факторите да бидат рефлексивна на променливите кои се предмет на анализа. Оттука, потребно е помеѓу прашањата од иста група да постојат високи и јасни корелации, односно да не постојат вкрстени корелации, каде едно исто прашање ќе биде корелирано со два или повеќе фактори, како и прашање од една теоретска група да не биде корелирано со други фактори, односно прашања од друга теоретска група.

За крај, откако ќе се оцени мерниот модел со помош на истражувачката факторска анализа, ја гледаме и неговата веродостојност, при што како мерка се зема статистиката Cronbach's Alpha. Станува збор за индикатор кој покажува дали факторите се веродостојни, односно дали дадениот сет на прашања конзистентно полни ист фактор. Статистиката Cronbach's Alpha треба да биде блиску до 1, при што прифатливи се вредности над 0,7.

По спроведување на фазата на истражувачка факторска анализа, под услов сите претходно наведени претпоставки и индикатори да бидат исполнети, односно да имаме стабилен и веродостоен иницијален факторски модел, се пристапува кон негова проверка од аспект на прецизност и валидност, преку спроведување на потврдна факторска анализа. Како што кажува и самиот термин, потврдната факторска анализа подразбира метод за потврда на факторската структура добиена преку истражувачката факторска анализа. Со други зборови, потврдната факторска анализа е последниот чекор до изградба и оценка на квалитетен мерен модел, кој би се користел како основа за натамошна оценка на структурниот модел. Кај потврдната факторска анализа ја гледаме целокупната прилагоденост на моделот, односно дали факторските коефициенти се статистички значајни или не, колкави се стандардизираните факторски коефициенти (кога се високи значи дека тоа конкретно прашање има висока корелација со конкретниот фактор), како и колкави се коефициентите на детерминација (генерално би требало да бидат поголеми од 0,5) (O'boyle & Williams, 2011).

Покрај наведените, кај прилагоденоста при потврдната факторска анализа се гледаат и некои други метрики, како што се: Компаративниот индекс на вклопување (анг. Comparative Fit Index – CFI), кој треба да биде поголем од 0,9, односно блиску до 1 (Fan, et al., 1999); Потоа, хи-квадрат статистиката на моделот, односно нејзиниот сооднос со степените на слобода (cm/df), кој не смее да е поголем од 5, но пожелно е да биде помал од 3; понатаму средната коренувана квадратна грешка на апроксимација (анг. Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA), која секако треба да е што е можно помала, односно помала од 0,1. Алтернативен индикатор на оваа мерка е т.н. индикатор PCLOSE или „п-вредност на блиска прилагоденост“ (анг. p of close fit). Оваа п-вредност се однесува на хипотезата дека $RMSEA = 0,05$, односно со други зборови, ја тестира хипотезата дека моделот има т.н. „блиска прилагоденост“ (анг. close fit). Вредноста PCLOSE потребно е да биде поголема од 0,05, односно не треба да се отфрли нултата хипотеза дека моделот има „блиска прилагоденост“ (Hu & Bentler, 1999).

Дополнително, кај потврдната факторска анализа се набљудуваат и одредени индикатори поврзани со веродостојноста и валидноста на мерниот модел (Hair, et al., 2010). На пример, веродостојноста се проценува преку мерката за композитна веродостојност (анг. Composite Reliability – CR), која треба да биде поголема од 0,7. Конвергентната валидност (анг. Convergent validity) ја гледаме преку просечната објаснета варијанса (анг. Average Variance Explained – AVE), која треба да е поголема од 0,5, додека пак т.н. „дискриминирачка“ валидност (анг. Discriminant validity) ја следиме преку два аспекта, прво, просечната објаснета варијанса треба да е помала од максималната споделена варијанса (анг. Maximum Shared Variance), и второ, квадратниот корен од просечната објаснета варијанса треба да е поголем од факторските корелации, кои пак како што кажавме потребно е да бидат ниски, односно помали од 0,7.

Во врска со оценката на структурниот модел, SEM е без сомнеж најпопуларниот квантитативен метод за општествени науки. Неговата популарност главно се должи на неговата софистицираност за примена на основна статистичка теорија, потенцијалот за решавање на важни суштински прашања, како и достапноста и едноставноста на софтверските алатки за моделирање на структурни равенки (Kaplan, 2001). Иако секоја техника во рамки на SEM е различна, од методолошки аспект може да се дефинираат неколку стандардни аспекти, како на пример: 1) изградба на структурен модел; 2) оценка на структурните коефициенти (параметри) од моделот; 3) евалуација на моделот и проверка на неговата прилагоденост; како и 4) објаснување на добиените резултати и извлекување заклучоци (Williams, et al., 2009).

Согласно претходно наведеното, оценката на структурниот модел претставува следен чекор кон тестирање на поставените хипотези, односно се заснова на претходно добиените резултати од мерниот модел. Битно е да се нагласи дека за евалуација на структурниот модел се користат истите индикатори како и за мерниот модел, односно првенствено се гледаат коефициентите на детерминација, значајноста на оценетите параметри,

компаративниот индекс на вклопување (CFI), соодносот помеѓу хи-квадрат статистиката на моделот и степените на слобода (cm/df), средната коренувана квадратна грешка на апроксимација (RMSEA), како и нејзиниот алтернативен индикатор PCLOSE.

За крај, покрај елаборацијата на методолошките аспекти поврзани со мерниот и структурниот модел, овој труд опфаќа и одредена дескриптивна анализа. Дескриптивната анализа се состои од приказ на мерките на централна тенденција и мерките на дисперзија на добиените резултати од спроведената анкета, анализа на нивната меѓусебна корелација или линеарна врска, како и апликација на параметарски тестови за споредба на мерките на централна тенденција, конкретно апликација на тестот АНОВА. Целта на ова е да се види дали помеѓу различни групи на испитаници, гледано според нивните демографски карактеристики, постојат одредени систематски разлики кај просечните вредности на дадените одговори. Ваквиот тип на анализа служи за подобро разбирање на структурата на податоците, односно за добивање генерален увид уште на самиот почеток, пред пристапување кон натамошна обработка и анализа, согласно претходно наведената методологија.

Од технички аспект, статистичката обработка и анализа на податоците се прави со помош на софтверската алатка СПСС и неговата екстензија АМОС.

2. Емпириска анализа

2.1. Дескриптивна анализа

Согласно добиените резултати од спроведената анкета, просечниот одговор на сите анкетни прашања, од сите анкетирани испитаници, изнесува 4,9, со просечна стандардна девијација од 1,3 поени. Следствено,

коэффициентот на варијација³ изнесува 26,5 %, што укажува на слаба до умерена варијабилност на добиените одговори.

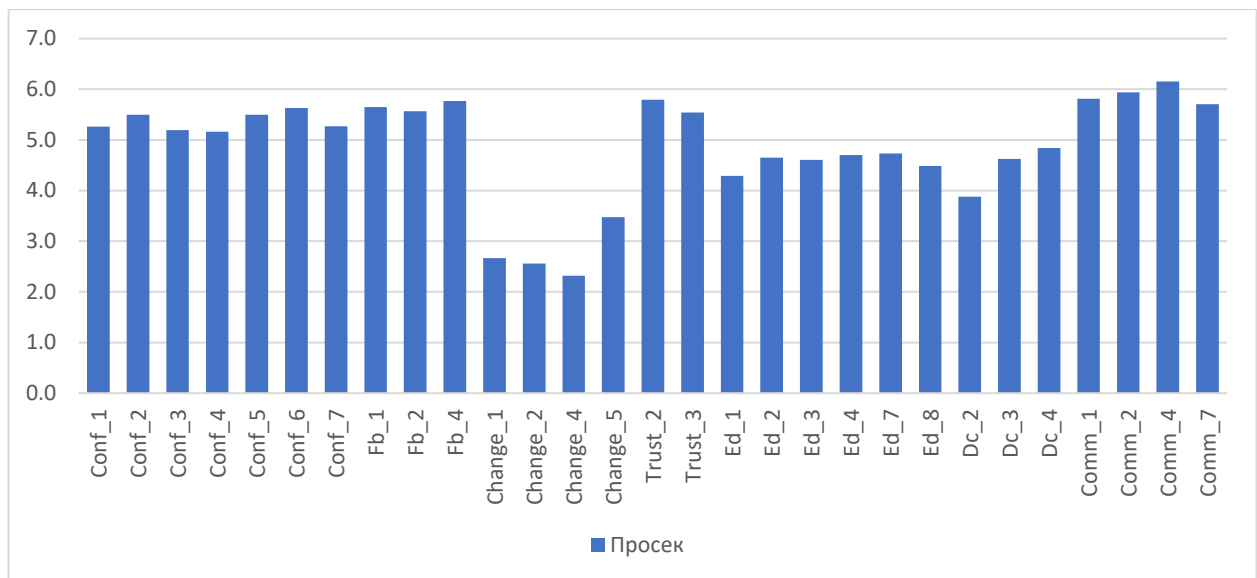
Набљудувано одделно по прашање, постои видна разлика во дадените просечни одговори помеѓу прашањата од различни групи. Така на пример, највисок просечен одговор испитаниците дале на прашањата од групата комуникациски менаџмент, при што просечните одговори се движат помеѓу 5,7 и 6,2 поени. Просечен одговор од 6,2 поени испитаниците дале на прашањето **Comm_4** – *„Менаџерскиот тим е запознаен со работите кои ги решаваат вработените“*, што значи дека ...

Од друга страна пак, најниски просечни одговори испитаниците дале на прашањата **Change_4** – *„Доволно сме информирани за процесот на промени во организацијата“*, **Change_2** – *„Постои добра комуникација помеѓу лидерите на проектот и членовите кои се одговорни за комуникација во организацијата во врска со промените кои се случуваат“*, и **Change_1** – *„Секојдневно сум информиран за тоа како се одвиваат промените во компанијата“*, и тоа 2,3 поени во просек, 2,6 поени во просек и 2,7 поени во просек, соодветно за секое од трите прашања. Ваквите добиени одговори укажуваат дека испитаниците најмалку се согласуваат со овие изјави, што може да биде знак за присуство на одреден јаз или нарушување на комуникацијата во деловните организации во Република Северна Македонија.

Од аспект на варијабилноста, набљудувана преку стандардната девијација на добиените одговори за секое од 29-те анкетни прашања, истата се движи од 1,2 до 2,2 поени. Имено, најмала варијабилност од 1,2 поени е забележана кај прашањето **Comm_4** – *„Менаџерскиот тим е запознаен со работите кои ги решаваат вработените“*, додека пак најголема варијабилност од 2,2 поени се забележува кај прашањето **Change_5** – *„Корпоративниот менаџерски тим ги информира сите оддели за нивните одлуки“*. Дополнително, ако се земе предвид и пониската просечна вредност на

³ Сооднос помеѓу стандардната девијација и апсолутната вредност од просекот, помножен со 100.

прашањето Change_5, која изнесува 3,5 поени, за разлика од прашањето Comm_4, која изнесува 6,2 поени, се добива коефициент на варијација од 64 % и 20 %, соодветно за двете прашања. Впрочем, базирано на коефициентот на варијација, најмала варијабилност имаме кај прашањето **Comm_4** – „Менаџерскиот тим е запознаен со работите кои ги решаваат вработените“ (19,9 %), додека пак најголема кај прашањето **Change_4** – „Доволно сме информирани за процесот на промени во организацијата“ (77,2 %).



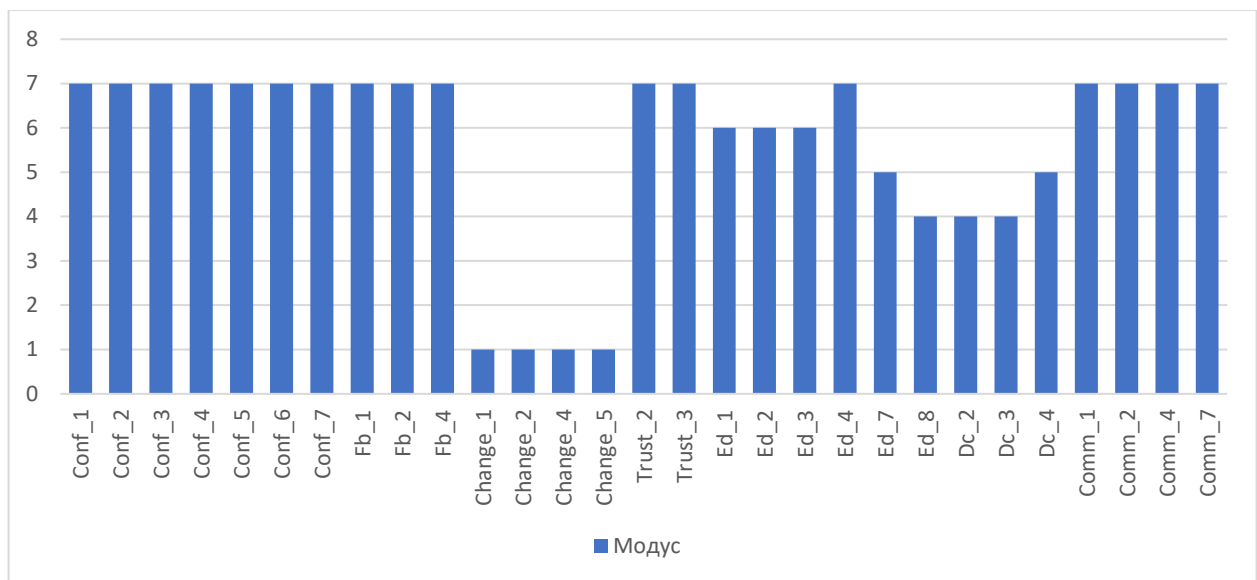
Слика 15: Просечна вредност на добиените одговори по анкетно прашање

Figure 15: Average value of the answers received per survey question

Кај анкетни прашања изразени на Ликертова скала, можеби подобра мерка за централна тенденција од просекот е модусот, односно најчесто повторуваната вредност (најчесто даден одговор на одредено прашање). Во овој контекст, кај вкупно 17 прашања, или кај околу 59 % од прашањата, најчесто даден одговор од страна на испитаниците е 7 – „во целост се согласувам“. Спротивно на ова, најчест одговор со 1 – „во целост не се согласувам“ испитаниците дале кај 14 % од прашањата или кај вкупно 4 прашања. Испитаниците најчесто биле неутрални кај 10 % од прашањата, или кај вкупно

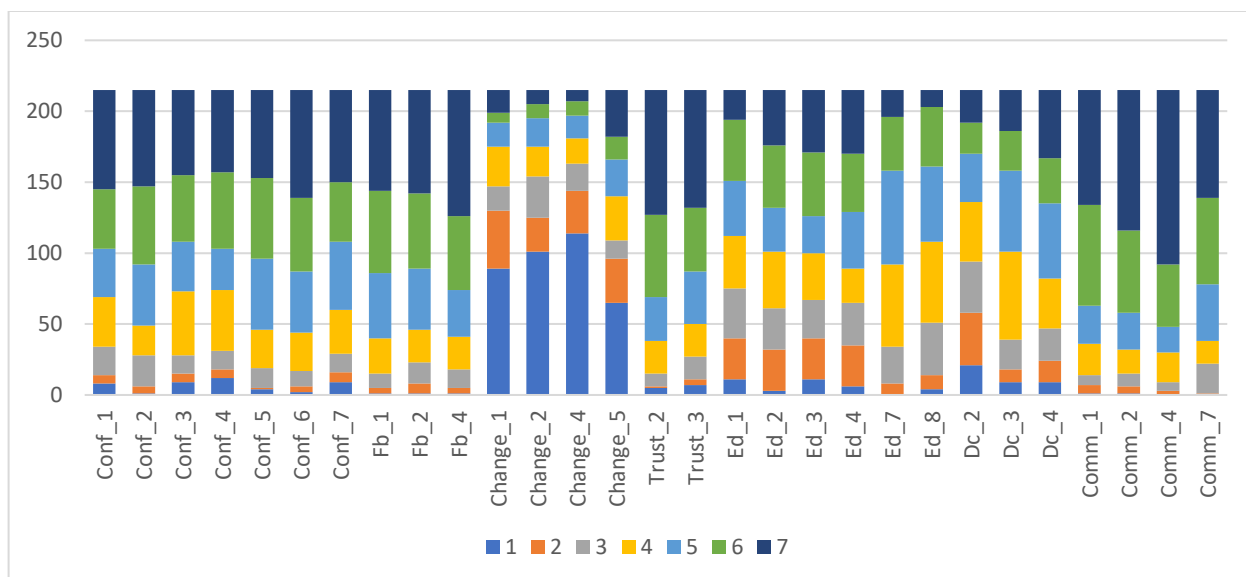
3 прашања, додека пак кај речиси 17 % од прашањата, вкупно 5 прашања, испитаниците најчесто одговориле со 5 – „делумно се согласувам“ или 6 – „се согласувам“.

На графиконите во продолжение е даден приказ на најчесто дадените одговори од страна на испитаниците за секое прашање одделно (Слика 16), како и за дистрибуцијата на дадените одговори (Слика 17). Дополнително, табеларен преглед на дескриптивната статистика на ниво на прашање е даден во Прилог на трудот.



Слика 16. Најчесто добиени одговори (модус) по анкетно прашање

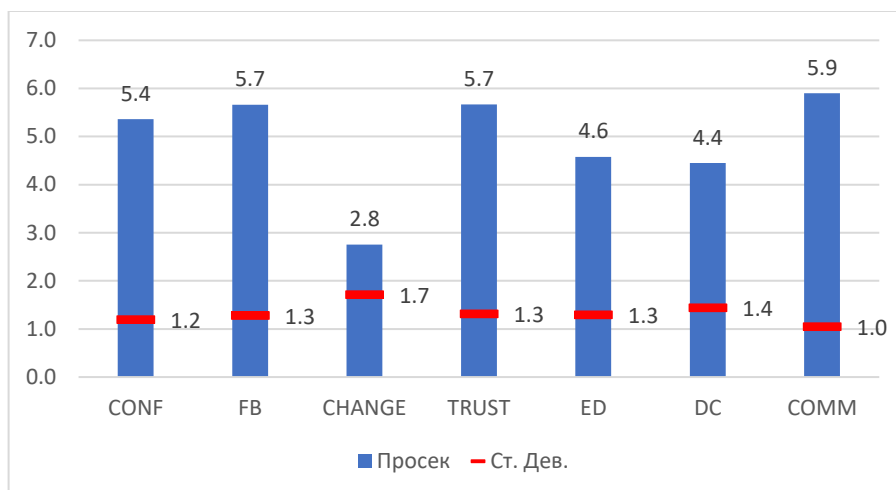
Figure 16: Most frequently received responses (mode) per survey question



Слика 17: Распоред на дистрибуција на добиените одговори по анкетно прашање

Figure 17: Schedule of distribution of received answers by survey question

На ниво на група на прашања, односно на ниво на променлива, највисок просечен одговор, односно најголема согласност, испитаниците дале на прашањата поврзани со комуникацискиот менаџмент (5,9 поени во просек). Дополнително, прилично висок степен на согласност испитаниците дале и на прашањата поврзани со довербата во менаџментот, повратната врска и конфликтот (5,7 поени во просек, 5,7 поени во просек и 5,4 поени во просек, соодветно), што може укажува на тоа ... Нешто пониско ниво на просечни одговори испитаниците дале на прашањата поврзани со динамичната комплексност (4,4 поени во просек) и економскиот развој (4,6 поени во просек), додека пак најнизок просечен одговор, или најмал степен на согласување (2,8 поени во просек), имаме кај групата на прашања поврзани со менаџментот на промени.



Слика 18: Просечни вредности и стандардна девијација на добиените одговори, според група на прашања (променлива)

Figure 18: Average values and standard deviation of the answers received, according to group of questions (variable)

Од аспект на варијабилноста, најголем степен на варијабилност во добиените одговори имаме кај прашањата поврзани со менаџментот на промени (коэффициент на варијација од околу 62 %). Од друга страна, најмала варијабилност имаме кај комуникацискиот менаџмент (коэффициент на варијација од околу 18 %).

Табела 7: Дескриптивна статистика на ниво на група на прашања

Table 7: Descriptive statistics at the question group level

Променлива	Просек	Ст. Дев.	Коеф. На варијација
CONF	5.4	1.2	22.2
FB	5.7	1.3	22.6

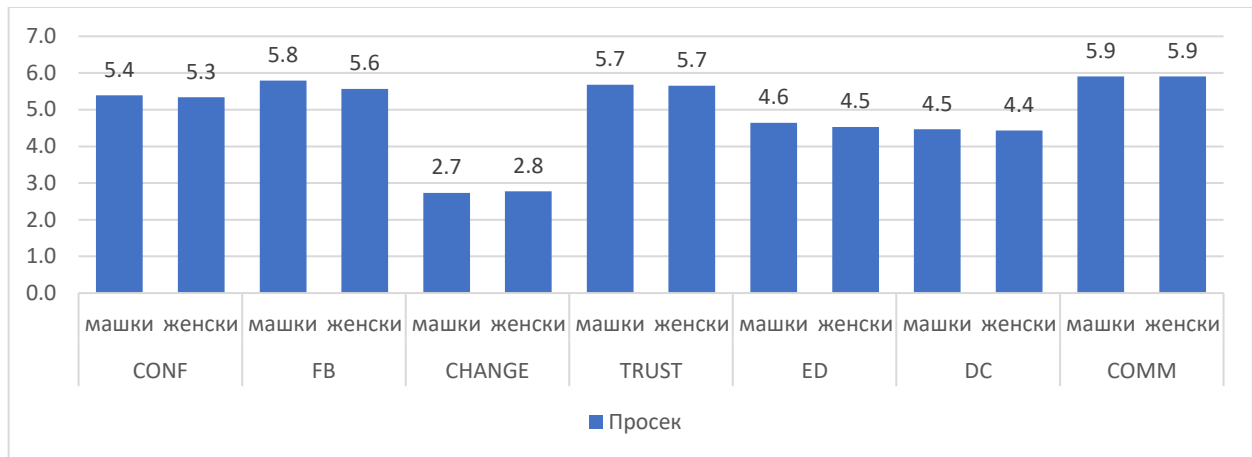
CHANGE	2.8	1.7	62.1
TRUST	5.7	1.3	23.1
ED	4.6	1.3	28.2
DC	4.4	1.4	32.4
COMM	5.9	1.0	17.6

Извор: Пресметка на авторот

- *Пол*

Полот на испитаникот често може да биде извор на систематски разлики во перцепциите на испитаниците. Впрочем, природата на луѓето е таква, што по однос на исто прашање мажите и жените некогаш може да имаат различни ставови. Токму од таа причина истиот е земен како фактор, со цел да се изолира неговото евентуално влијание.

На графиконот во продолжение се прикажани просечните вредности од добиените одговори на ниво на променлива, според полот на испитаникот. Како што може да се види од прикажаното, помеѓу мажите и жените нема видливи разлики за ниту една од променливите. Имено, најголема разлика од околу 0,2 поени се јавува кај променливата „повратна врска“, додека пак кај останатите тие разлики се минорни.



Слика 19: Просечни вредности на променливите според полот на испитаникот

Figure 19: Average values of the variables according to the respondent's gender

Подетално, просечните вредности на променливите според полот на испитаникот, заедно со останатите индикатори за дескриптивната статистика, се прикажани во Табела 8 во продолжение. Од истата може да се види дека не само што помеѓу мажите и жените нема изразени разлики во просечните одговори, туку нема ни во степенот на варијабилност на одговорите, односно во стандардната девијација. Одредени разлики единствено се забележуваат кај минималните вредности во дадените одговори помеѓу мажите и жените, и тоа конкретно за променливата „конфликт“, каде што минималната вредност кај мажите е поголема од онаа на жените, и кај променливата „комуникациски менаџмент“, каде ја имаме спротивната ситуација, односно минималните вредности кај жените се поголеми отколку кај мажите.

Табела 8: Дескриптивна статистика за променливите според полот на испитаникот

Table 8: Descriptive statistics for the variables according to the gender of the respondent

Променлива	Пол	Н	Просек	Ст. Дев.	Мин.	Макс.
CONF	машки	87	5.4	1.1	3.0	7.0
	женски	128	5.3	1.2	1.6	7.0
	вкупно	215	5.4	1.2	1.6	7.0
FB	машки	87	5.8	1.3	2.0	7.0
	женски	128	5.6	1.3	2.0	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	2.0	7.0
CHANGE	машки	87	2.7	1.7	1.0	7.0
	женски	128	2.8	1.7	1.0	7.0
	вкупно	215	2.8	1.7	1.0	7.0
TRUST	машки	87	5.7	1.3	1.0	7.0
	женски	128	5.7	1.3	1.0	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	1.0	7.0
ED	машки	87	4.6	1.2	2.0	6.8
	женски	128	4.5	1.3	1.7	7.0
	вкупно	215	4.6	1.3	1.7	7.0

DC	машки	87	4.5	1.4	1.0	7.0
	женски	128	4.4	1.5	1.0	7.0
	вкупно	215	4.4	1.4	1.0	7.0
COMM	машки	87	5.9	1.0	1.8	7.0
	женски	128	5.9	1.1	2.5	7.0
	вкупно	215	5.9	1.0	1.8	7.0

Извор: Пресметка на авторот

Разликите кои се уочливи во минималните вредности на просечните одговори на ниво на променлива помеѓу мажите и жените не се доволни за да се констатира дека мажите генерално имаат повисока перцепција по однос на променливите од интерес. Впрочем, за таа цел се користи тестот АНОВА, кој покрај просечните вредности на испитаниците, ги зема предвид и стандардните девијации, со цел да се утврди дали станува збор за статистички значајни разлики или не.

Резултатите од спроведениот АНОВА-тест се прикажани во Табелата 9 во продолжение. Како што може да се види од прикажаното, Ф-статистиката на спроведениот тест е ниска, речиси еднаква на нула, односно соодветните п-вредности се високи, повисоки од 0,05, што значи дека **помеѓу мажите и жените не постојат статистички значајни разлики во просечните вредности за ниту една од 7-те променливи од интерес**. Единствено кај променливата „повратна врска“ Ф-статистиката е нешто поголема, односно изнесува околу 1,5, што сепак не е доволно да се отфрли нултата хипотеза, дури ни на ниво на значајност од 0,1, односно со 90 % сигурност (п-вредноста е 0,218).

Табела 9: АНОВА-тест за полот како фактор

Table 9: ANOVA test for gender as a factor

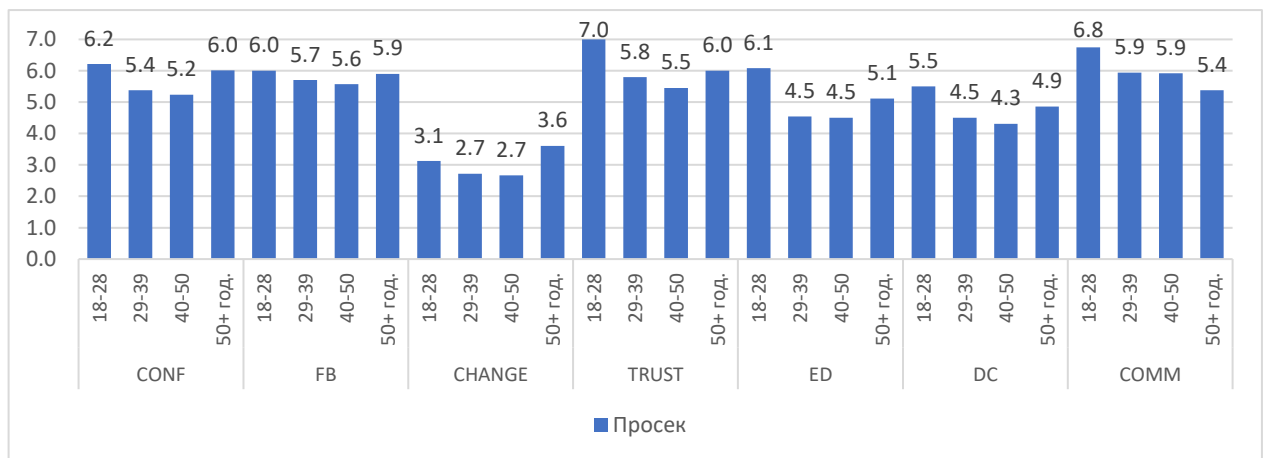
Променлива	Категорија	Збир на квадрати	Степени на слобода	Просечен квадрат	Ф-стат.	П-вред.
CONF	Помеѓу	.175	1	.175	.123	.726
	Во рамки	303.451	213	1.425		
	Вкупно	303.626	214			
FB	Помеѓу	2.483	1	2.483	1.526	.218
	Во рамки	346.504	213	1.627		
	Вкупно	348.987	214			
CHANGE	Помеѓу	.090	1	.090	.030	.862
	Во рамки	626.281	213	2.940		
	Вкупно	626.370	214			
TRUST	Помеѓу	.025	1	.025	.014	.904
	Во рамки	365.864	213	1.718		
	Вкупно	365.888	214			
ED	Помеѓу	.693	1	.693	.414	.520
	Во рамки	356.013	213	1.671		
	Вкупно	356.706	214			
DC	Помеѓу	.055	1	.055	.026	.871
	Во рамки	443.560	213	2.082		
	Вкупно	443.614	214			
COMM	Помеѓу	.000	1	.000	.000	.984
	Во рамки	232.059	213	1.089		
	Вкупно	232.060	214			

Извор: Пресметка на авторот

- *Возраст*

Слично како кај полот, и возраста како демографска карактеристика може да биде фактор кој би довел до систематски разлики во перцепцијата, односно дадените одговори помеѓу различни возрастни групи.

Резултатите од спроведената анализа, земајќи ја возраста на испитаникот како фактор, се прикажани на Слика 20 во продолжение. Како што може да се види од прикажаното, во добиените одговори постои одредена тенденција младите испитаници на возраст од 18 до 28 години да имаат повисоки просечни одговори од повозрасните, конкретно од испитаниците на возраст од 29 до 50 години. Дополнително, слична таква тенденција е видлива и кај највозрасната група на испитаници, односно оние над 50 години. Сепак, ваквите резултати можно е да имаат одредена пристрасност, со оглед на тоа што овие две групи на испитаници чинат многу мал процент од вкупниот број на испитаници. Имено, согласно структурата на примерокот, во најмладата група од 18 до 28 години имаме само двајца испитаници, додека пак во највозрасната група, над 50 години, имаме 14 испитаници. Овие две групи заедно чинат само нешто помалку од 7,5 % од вкупниот број.



Слика 20: Просечни вредности на променливите според возраста на испитаникот

Figure 20: Average values of the variables according to the age of the respondent

Табела 10: Дескриптивна статистика за променливите според возраста на испитаникот

Table 10: Descriptive statistics for the variables according to the age of the respondent

Променлива	Возраст	Н	Просек	Ст. Дев.	Мин.	Макс.
CONF	18 - 28	2	6.2	1.1	5.4	7.0
	29 - 39	100	5.4	1.1	1.6	7.0
	40 - 50	99	5.2	1.3	1.7	7.0
	50+ год.	14	6.0	1.0	4.0	7.0
	Вкупно	215	5.4	1.2	1.6	7.0
FB	18 - 28	2	6.0	1.4	5.0	7.0
	29 - 39	100	5.7	1.2	2.7	7.0
	40 - 50	99	5.6	1.4	2.0	7.0
	50+ год.	14	5.9	1.3	3.7	7.0
	Вкупно	215	5.7	1.3	2.0	7.0
CHANGE	18 - 28	2	3.1	0.2	3.0	3.3
	29 - 39	100	2.7	1.8	1.0	7.0
	40 - 50	99	2.7	1.6	1.0	7.0
	50+ год.	14	3.6	2.0	1.0	6.8
	Вкупно	215	2.8	1.7	1.0	7.0
TRUST	18 - 28	2	7.0	0.0	7.0	7.0
	29 - 39	100	5.8	1.2	1.0	7.0
	40 - 50	99	5.5	1.4	1.0	7.0
	50+ год.	14	6.0	1.3	3.0	7.0
	Вкупно	215	5.7	1.3	1.0	7.0
ED	18 - 28	2	6.1	0.6	5.7	6.5
	29 - 39	100	4.5	1.4	1.7	7.0
	40 - 50	99	4.5	1.2	1.8	6.8
	50+ год.	14	5.1	0.9	3.0	6.2
	Вкупно	215	4.6	1.3	1.7	7.0
DC	18 - 28	2	5.5	1.2	4.7	6.3
	29 - 39	100	4.5	1.5	1.0	7.0
	40 - 50	99	4.3	1.4	1.0	7.0

	50+ год.	14	4.9	1.2	3.7	7.0
	Вкупно	215	4.4	1.4	1.0	7.0
COMM	18 - 28	2	6.8	0.0	6.8	6.8
	29 - 39	100	5.9	1.1	2.0	7.0
	40 - 50	99	5.9	0.9	1.8	7.0
	50+ год.	14	5.4	1.4	2.8	7.0
	Вкупно	215	5.9	1.0	1.8	7.0

Извор: Пресметка на авторот

И покрај ризикот од пристрасност на резултатите поради нерамномерна дистрибуција на примерокот на испитаници, спроведениот АНОВА-тест не покажува статистички значајни разлики во просечните одговори кај повеќето променливи. Имено, на ниво на значајност од 0,1, односно со 90 % сигурност, **статистички значајни разлики според возраста на испитаникот постојат кај променливите „конфликт“ и „доверба во менаџментот“**. Ф-статистиката од спроведениот тест кај овие две променливи изнесува 2,144 и 2,250 соодветно, додека пак п-вредностите во двата случаи се помали од 0,1 (0,096 и 0,084 соодветно). И во двата случаи, кај помладите испитаници се забележува највисок просечен одговор, додека пак најниски просечни одговори имаме кај испитаниците на возраст од 40 до 50 години.

Табела 11: АНОВА-тест за возраста како фактор

Table 11: ANOVA-test for age as a factor

Променлива	Категорија	Збир на квадрати	Степени на слобода	Просечен квадрат	Ф-стат.	П-вред.
CONF	Помеѓу	8.981	3	2.994	2.144	.096
	Во рамки	294.646	211	1.396		
	Вкупно	303.626	214			
	Помеѓу	2.017	3	0.672		

FB	Во рамки	346.970	211	1.644	0.409	.747
	Вкупно	348.987	214			
CHANGE	Помеѓу	11.398	3	3.799	1.304	.274
	Во рамки	614.973	211	2.915		
	Вкупно	626.370	214			
TRUST	Помеѓу	11.343	3	3.781	2.250	.084
	Во рамки	354.545	211	1.680		
	Вкупно	365.888	214			
ED	Помеѓу	9.330	3	3.110	1.889	.132
	Во рамки	347.375	211	1.646		
	Вкупно	356.706	214			
DC	Помеѓу	6.793	3	2.264	1.094	.353
	Во рамки	436.822	211	2.070		
	Вкупно	443.614	214			
COMM	Помеѓу	5.540	3	1.847	1.720	.164
	Во рамки	226.520	211	1.074		
	Вкупно	232.060	214			

Извор: Пресметка на авторот

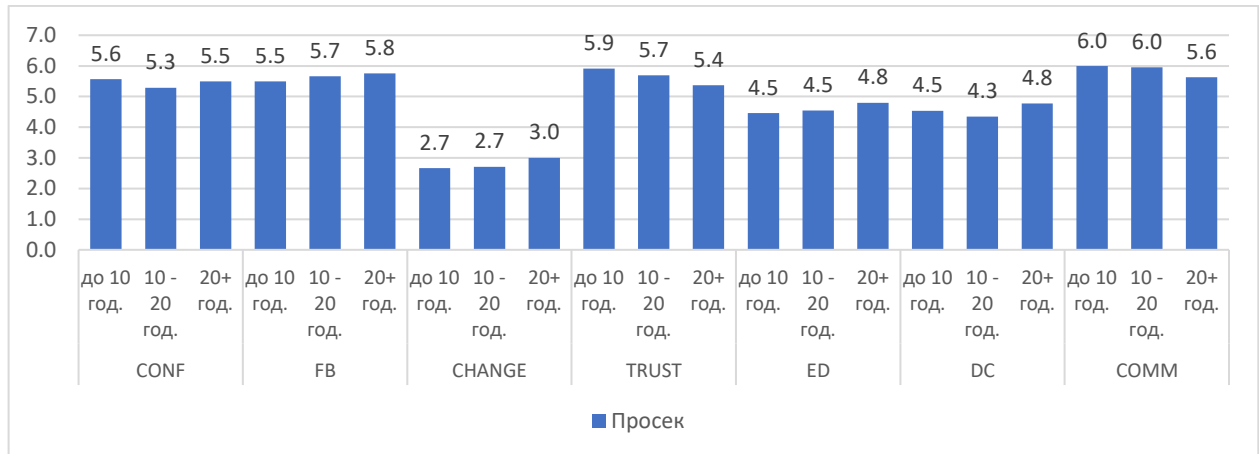
- *Работно искуство*

Во текот на својот работен стаж, вработениот се гради себеси како личност и создава одредени свои ставови и сфаќања. Лицата со подолг работен стаж се очекува да бидат порационални и умерени во своите ставови, за разлика од оние со пократок работен стаж.

Согласно добиените резултати, прикажани на графиконот во продолжение, може да се забележи дека во конкретниот случај не важи горенаведената претпоставка. Имено, кај сите променливи разликите помеѓу просечните вредности за испитаници со различен работен стаж се движат помеѓу 0,1 и 0,5 поени во просек, при што некаде и воопшто нема разлика.

Сепак, останува констатацијата дека и во овој случај можна е одредена пристрасност на резултатите, особено поради фактот што групата испитаници со работно искуство од 10 до 20 години чини речиси 70 % од структурата на примерокот. Од друга страна пак, испитаниците со работно искуство до 10

години се некаде околу 12 %, додека испитаниците со работно искуство над 20 години чинат околу 18 %.



Слика 21: Просечни вредности на променливите според работното искуство на испитаникот

Figure 21: Average values of the variables according to the respondent's work experience

Табела 12: Дескриптивна статистика за променливите според работното искуство на испитаникот

Table 12: Descriptive statistics for the variables according to the respondent's work experience

Променлива	Искуство	Н	Просек	Ст. Дев.	Мин.	Макс.
CONF	до 10 год.	27	5.6	1.3	1.6	7.0
	10 - 20 год.	149	5.3	1.1	1.7	7.0

	20+ год.	39	5.5	1.4	2.1	7.0
	Вкупно	215	5.4	1.2	1.6	7.0
FB	до 10 год.	27	5.5	1.2	3.0	7.0
	10 - 20 год.	149	5.7	1.3	2.0	7.0
	20+ год.	39	5.8	1.3	2.3	7.0
	Вкупно	215	5.7	1.3	2.0	7.0
CHANGE	до 10 год.	27	2.7	1.4	1.0	6.0
	10 - 20 год.	149	2.7	1.7	1.0	7.0
	20+ год.	39	3.0	1.9	1.0	7.0
	Вкупно	215	2.8	1.7	1.0	7.0
TRUST	до 10 год.	27	5.9	1.1	3.5	7.0
	10 - 20 год.	149	5.7	1.3	1.0	7.0
	20+ год.	39	5.4	1.5	1.0	7.0
	Вкупно	215	5.7	1.3	1.0	7.0
ED	до 10 год.	27	4.5	1.3	2.2	6.5
	10 - 20 год.	149	4.5	1.3	1.7	7.0
	20+ год.	39	4.8	1.2	2.2	6.8
	Вкупно	215	4.6	1.3	1.7	7.0
DC	до 10 год.	27	4.5	1.2	2.7	7.0
	10 - 20 год.	149	4.3	1.5	1.0	7.0

	20+ год.	39	4.8	1.4	1.3	7.0
	Вкупно	215	4.4	1.4	1.0	7.0
СОММ	до 10 год.	27	6.0	0.9	3.3	7.0
	10 - 20 год.	149	6.0	1.0	1.8	7.0
	20+ год.	39	5.6	1.1	2.5	7.0
	Вкупно	215	5.9	1.0	1.8	7.0

Извор: Пресметка на авторот

Констатацијата дека помеѓу испитаниците со различно работно искуство нема статистички значајни разлики во просечната вредност на дадените одговори за ниту една од променливите од интерес се потврдува и преку спроведениот АНОВА-тест. Ф-статистиката на спроведениот тест во речиси сите случаи е околу 0, што значи дека п-вредноста е повисока од 0,05. Одредени исклучоци имаме кај променливата „комуникациски менаџмент“, каде што Ф-статистиката изнесува 1,61, што сепак не е доволно за да можеме да констатираме дека испитаниците со различно работно искуство во просек имаат различни одговори за оваа променлива, со оглед на тоа што соодветната п-вредност е еднаква на 0,203, односно е поголема дури и од 0,1.

Табела 13: АНОВА-тест за работното искуство како фактор

Table 13: ANOVA-test for work experience as a factor

Променлива	Категорија	Збир на квадрати	Степени на слобода	Просечен квадрат	Ф-стат.	П-вред.
	Помеѓу	2.735	2	1.367		

CONF	Во рамки	300.892	212	1.419	.963	.383
	Вкупно	303.626	214			
FB	Помеѓу	1.141	2	.571	0.348	.707
	Во рамки	347.846	212	1.641		
	Вкупно	348.987	214			
CHANGE	Помеѓу	2.904	2	1.452	.494	.611
	Во рамки	623.466	212	2.941		
	Вкупно	626.370	214			
TRUST	Помеѓу	5.101	2	2.551	1.499	.226
	Во рамки	360.787	212	1.702		
	Вкупно	365.888	214			
ED	Помеѓу	2.403	2	1.202	.719	.488
	Во рамки	354.303	212	1.671		
	Вкупно	356.706	214			
DC	Помеѓу	5.954	2	2.977	1.442	.239
	Во рамки	437.660	212	2.064		
	Вкупно	443.614	214			
COMM	Помеѓу	3.469	2	1.734	1.608	.203
	Во рамки	228.591	212	1.078		
	Вкупно	232.060	214			

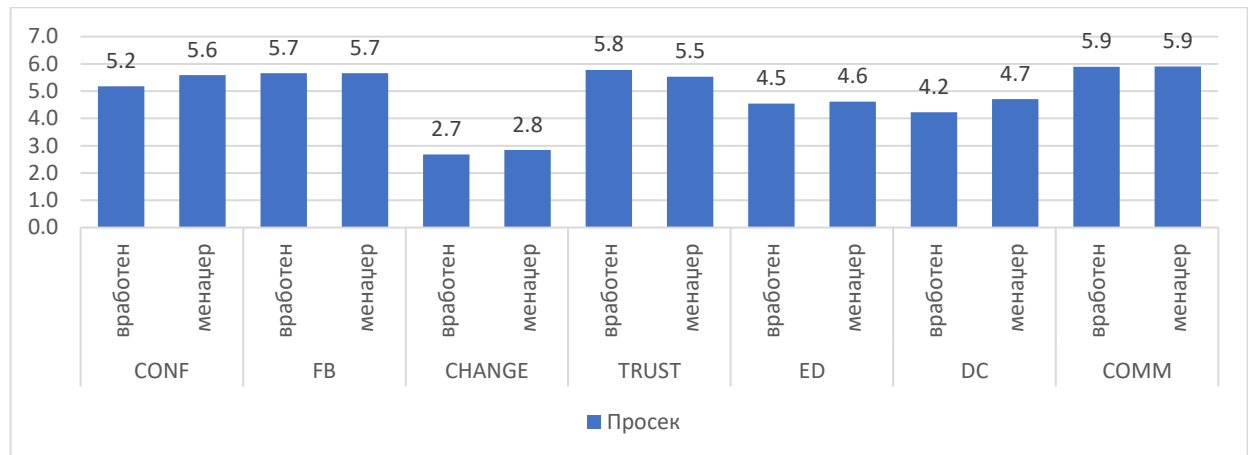
Извор: Пресметка на авторот

- *Работна позиција*

Помеѓу менаџерите и вработените во една организациска структура секогаш постојат одредени разлики и несогласувања, или пак барем различни гледишта по однос на една иста работа. Додека вработените првенствено се водат од личниот интерес и мотивација, менаџерите потребно е да го имаат предвид и интересот на групата, односно организацијата.

Во контекст на оваа докторска дисертација, теоријата и емпириската литература даваат оправдана причина да се верува дека позицијата на испитаникот може да доведе до одредени систематски разлики во дадените одговори на анкетните прашања. На ниво на променлива, просечните вредности за испитаници од различна работна позиција се визуелно прикажани

на графиконот во продолжение. Иако на прв поглед не се забележуваат некои позначајни разлики, одредени разлики имаме кај променливата „конфликт“, како и кај променливата „динамична комуникација“, каде менаџерите имаат повисоки просечни одговори и тоа за 0,4 и 0,5 поени во просек соодветно.



Слика 22: Просечни вредности на променливите според работната позиција на испитаникот

Figure 22: Average values of the variables according to the respondent's work position

Слично како и кај просечните вредности, позначајни разлики нема ниту кај варијабилноста на податоците, односно кај стандардната девијација на одговорите. Сепак, одредени разлики се забележливи кај минималните просечни одговори на ниво на променлива, при што кај променливата „економски развој“ минималниот пресечен одговор кај вработените е 1,7 поени, додека пак кај менаџерите 2,2. Понатаму, кај променливата „комуникациски менаџмент“, минималниот пресечен одговор кај вработените изнесува 1,8 поени, додека пак кај менаџерите е 2,5. Сепак, доколку се погледне просечната вредност, помеѓу вработените и менаџерите практично и да нема разлика и во двата случаи.

Табела 14: Дескриптивна статистика за променливите според работната позиција на испитаникот

Table 14: Descriptive statistics for the variables according to the respondent's work position

Променлива	Позиција	Н	Просек	Ст. Дев.	Мин.	Макс.
CONF	вработен	118	5.2	1.2	1.7	7.0
	менаџер	97	5.6	1.1	1.6	7.0
	вкупно	215	5.4	1.2	1.6	7.0
FB	вработен	118	5.7	1.3	2.0	7.0
	менаџер	97	5.7	1.2	2.0	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	2.0	7.0
CHANGE	вработен	118	2.7	1.8	1.0	7.0
	менаџер	97	2.8	1.7	1.0	7.0
	вкупно	215	2.8	1.7	1.0	7.0
TRUST	вработен	118	5.8	1.3	1.0	7.0
	менаџер	97	5.5	1.4	1.0	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	1.0	7.0
ED	вработен	118	4.5	1.3	1.7	6.8
	менаџер	97	4.6	1.3	2.2	7.0
	вкупно	215	4.6	1.3	1.7	7.0

DC	вработен	118	4.2	1.5	1.0	7.0
	менаџер	97	4.7	1.3	1.0	7.0
	вкупно	215	4.4	1.4	1.0	7.0
COMM	вработен	118	5.9	1.0	1.8	7.0
	менаџер	97	5.9	1.1	2.5	7.0
	вкупно	215	5.9	1.0	1.8	7.0

Извор: Пресметка на авторот

Повторно, одговорот на прашањето дали евентуалните разлики помеѓу различните групи на испитаници се статистички значајни или не го бараме во АНОВА-тестот, кој покрај просечните вредности ги зема предвид и стандардните девијации. Резултатите од овој тест покажуваат дека на ниво на значајност од 0,05, односно со 95 % сигурност, **статистички значајни разлики во просечните одговори помеѓу менаџерите и вработените имаме кај променливите „конфликт“ и „динамична комплексност“, каде менаџерите во просек имаат повисоки одговори отколку вработените.** Во првиот случај, Ф-статистиката изнесува 6,57, додека пак соодветната p – вредност е 0,011, додека пак во вториот, Ф-статистиката е еднаква на 6,21, а соодветната p – изнесува 0,013.

По однос на останатите променливи, статистиката на тестот е околу нула, при што може да се констатира дека за истите нема значајни разлики во просечните одговори на менаџерите и вработените.

Табела 15: АНОВА-тест за работната позиција како фактор

Table 15: ANOVA-test for work position as a factor

Променлива	Категорија	Збир на квадрати	Степени на слобода	Просечен квадрат	Ф-стат.	П-вред.
CONF	Помеѓу	9.082	1	9.082	6.568	.011
	Во рамки	294.544	213	1.383		
	Вкупно	303.626	214			
FB	Помеѓу	.001	1	.001	0.001	.979
	Во рамки	348.986	213	1.638		
	Вкупно	348.987	214			
CHANGE	Помеѓу	1.294	1	1.294	.441	.507
	Во рамки	625.077	213	2.935		
	Вкупно	626.370	214			
TRUST	Помеѓу	3.432	1	3.432	2.017	.157
	Во рамки	362.457	213	1.702		
	Вкупно	365.888	214			
ED	Помеѓу	.237	1	.237	.142	.707
	Во рамки	356.468	213	1.674		
	Вкупно	356.706	214			
DC	Помеѓу	12.573	1	12.573	6.213	.013
	Во рамки	431.042	213	2.024		
	Вкупно	443.614	214			
COMM	Помеѓу	.007	1	.007	.006	.936
	Во рамки	232.053	213	1.089		
	Вкупно	232.060	214			

Извор: Пресметка на авторот

- *Големина на субјект*

Доколку се земе предвид бројот на вработени, вообичаена е поделбата на мали, средни и големи претпријатија, при што мали се оние компании кои

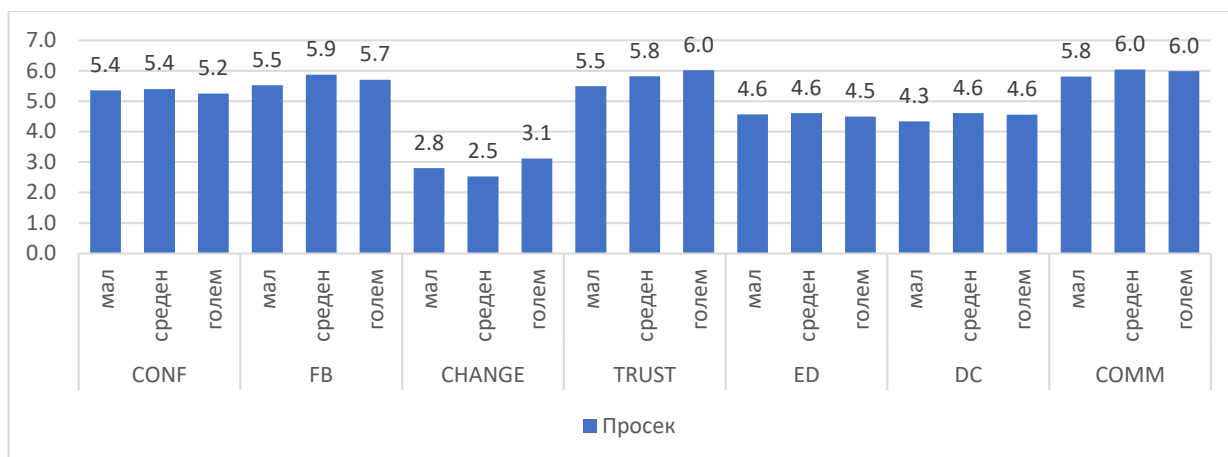
имаат до 50 вработени, средни се оние со 50 – 150 вработени, и големи претпријатија се оние кои имаат над 150 вработени.

Бројот на вработени во една организациска единица, односно еден деловен субјект, налага воспоставување на целосно различни организациски практики, кои може да бидат фактор на обликување на перцепциите и ставовите на вработените.

Согласно прикажаните просечни вредности на графиконот во продолжение, позначајни разлики кај испитаниците кои се вработени во различни деловни субјекти од аспект на големината се забележуваат единствено кај променливата „менаџмент на промени“. Имено, согласно резултатите, вработените во големите претпријатија имаат во просек повисоки одговори од останатите испитаници (3,1 поени во просек), и тоа од вработените во средните по големина компании, кои имаат просечен одговор од 2,5 поени, како и од вработените во малите претпријатија, кои имаат просечен одговор од 2,8. Дополнително, кај променливата „доверба во менаџментот“, испитаниците од големите претпријатија во просек имаат повисоки одговори, односно нивната просечна вредност изнесува 6 поени, за разлика од оние во средните претпријатија, каде просечната вредност изнесува 5,8 поени, како и оние од малите претпријатија, каде просечната вредност е 5,5 поени.

Кај останатите променливи, разликите кои се јавуваат кај испитаниците вработени во деловни субјекти со различна големина се минорни, односно се движат до најмногу 0,3 поени во просек.

Од аспект на веродостојноста на овие резултати, иако апсолутно мнозинство во структурата на примерокот се испитаниците кои доаѓаат од мали претпријатија (56 %), додека пак оние од средните и големите претпријатија чинат 32 % и 12 % соодветно, можеме да претпоставиме дека истото нема сериозно влијание врз конечните резултати.



Слика 23: Просечни вредности на променливите според големината на деловниот субјект

Figure 23: Average values of the variables according to the size of the business entity

Табела 16: Дескриптивна статистика за променливите според големината на деловниот субјект

Table 16: Descriptive statistics for the variables according to the size of the business entity

Променлива	Субјект	Н	Просек	Ст. Дев.	Мин.	Макс.
CONF	мал	120	5.4	1.2	1.6	7.0
	среден	68	5.4	1.2	2.1	7.0
	голем	27	5.2	1.2	1.7	7.0
	вкупно	215	5.4	1.2	1.6	7.0
FB	мал	120	5.5	1.3	2.0	7.0
	среден	68	5.9	1.2	2.0	7.0
	голем	27	5.7	1.4	2.0	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	2.0	7.0
CHANGE	мал	120	2.8	1.8	1.0	7.0
	среден	68	2.5	1.5	1.0	6.0

	голем	27	3.1	1.8	1.0	7.0
	вкупно	215	2.8	1.7	1.0	7.0
TRUST	мал	120	5.5	1.4	1.0	7.0
	среден	68	5.8	1.1	2.0	7.0
	голем	27	6.0	0.9	3.5	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	1.0	7.0
ED	мал	120	4.6	1.3	1.8	6.8
	среден	68	4.6	1.3	1.7	6.8
	голем	27	4.5	1.4	2.3	7.0
	вкупно	215	4.6	1.3	1.7	7.0
DC	мал	120	4.3	1.5	1.0	7.0
	среден	68	4.6	1.4	1.0	7.0
	голем	27	4.6	1.5	1.7	6.3
	вкупно	215	4.4	1.4	1.0	7.0
COMM	мал	120	5.8	1.2	1.8	7.0
	среден	68	6.0	0.9	3.5	7.0
	голем	27	6.0	0.7	4.8	7.0
	вкупно	215	5.9	1.0	1.8	7.0

Извор: Пресметка на авторот

Сепак, иако навидум изразени, разликите прикажани на горниот графикон се статистички незначајни според спроведениот АНОВА-тест. Резултатите прикажани во Табела 17 во продолжение, покажуваат дека **помеѓу просечните одговори на испитаниците од деловни субјекти со различна големина статистички значајни разлики постојат единствено кај „довербата во менаџментот“, каде зголемувањето на деловниот субјект води кон зголемување на просечните одговори на испитаниците.** Ф-статистиката од спроведениот АНОВА-тест за променливата „доверба во менаџментот“ изнесува 2,53, додека пак соодветната п-вредност е еднаква на 0,082. Кај останатите променливи, Ф-статистиката е мала, односно блиску до 0, додека пак соодветната п вредност е поголема од нивото на значајност од 0,05. Таквиот резултат укажува на тоа дека големината на деловниот субјект во конкретниот

случај не претставува фактор кој може да предизвика систематски разлики во просечните одговори на испитаниците.

Табела 17: АНОВА-тест за големината на деловниот субјект како фактор

Table 17: ANOVA-test for the size of the business entity as a factor

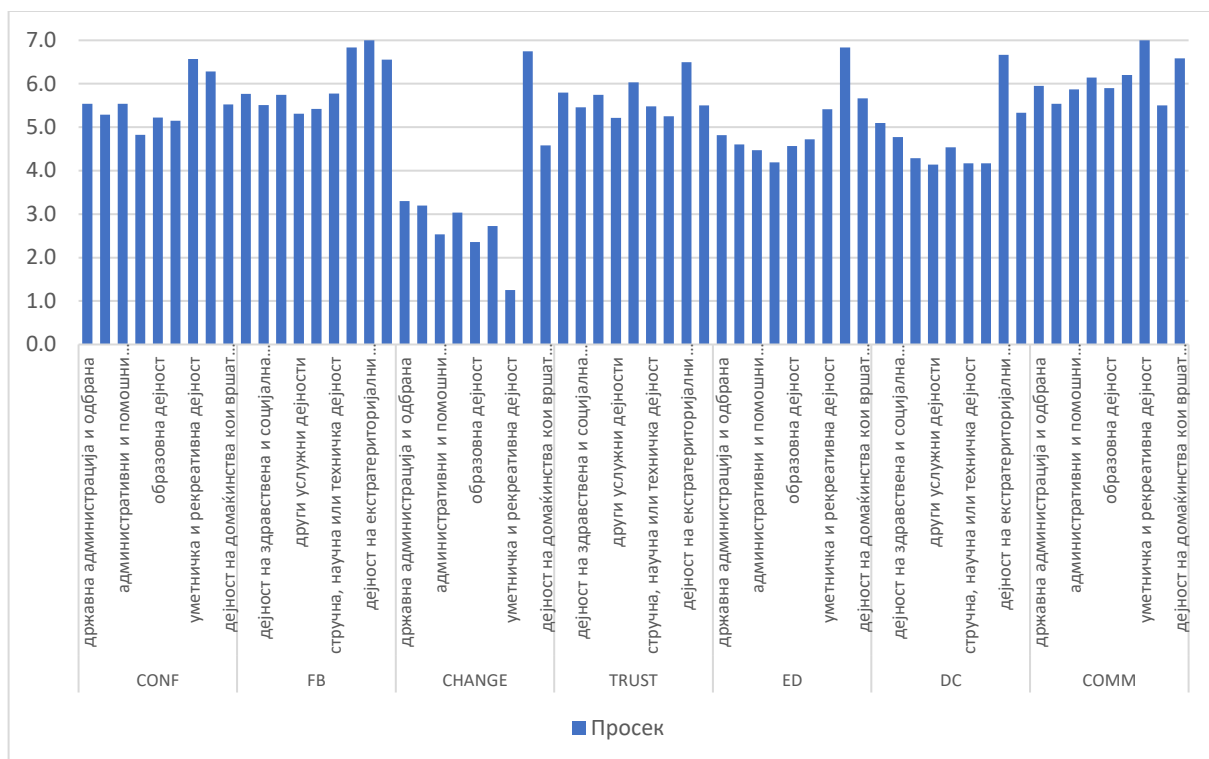
Променлива	Категорија	Збир на квадрати	Степени на слобода	Просечен квадрат	Ф-стат.	П-вред.
CONF	Помеѓу	.450	2	.225	.157	.854
	Во рамки	303.176	212	1.430		
	Вкупно	303.626	214			
FB	Помеѓу	5.221	2	2.611	1.610	.202
	Во рамки	343.766	212	1.622		
	Вкупно	348.987	214			
CHANGE	Помеѓу	7.308	2	3.654	1.251	.288
	Во рамки	619.062	212	2.920		
	Вкупно	626.370	214			
TRUST	Помеѓу	8.517	2	4.259	2.526	.082
	Во рамки	357.371	212	1.686		
	Вкупно	365.888	214			
ED	Помеѓу	.248	2	.124	.074	.929
	Во рамки	356.458	212	1.681		
	Вкупно	356.706	214			
DC	Помеѓу	3.628	2	1.814	.874	.419
	Во рамки	439.987	212	2.075		
	Вкупно	443.614	214			
COMM	Помеѓу	2.734	2	1.367	1.264	.285
	Во рамки	229.326	212	1.082		
	Вкупно	232.060	214			

Извор: Пресметка на авторот

- *Сектор на дејност*

За крај, последниот аспект за кој набљудуваме дали би можел да биде извор на одредени систематски разлики во добиените одговори на испитаниците, е секторот на дејност каде истите се вработени. Имено во анализата, односно со анкетата се опфатени вработени од вкупно 9 сектори при што од структурен аспект станува збор за не балансиран примерок, каде одредени сектори (дејност на екстратериторијални организации и тела, уметничка и рекреативна дејност, и дејност на домаќинства кои вршат различни услуги за сопствени потреби) се застапени само со по еден или неколку испитаници. Најзастапен во структурата е секторот административни и помошни услужни дејности, со речиси 40 % од вкупниот број на испитаници.

Во врска со просечните дадени одговори според сектор на дејност, како што може да се види од прикажаното во графиконот подолу, речиси кај сите променливи постојат одредени разлики помеѓу испитаниците од различни сектори. Сепак, Табела 18 во продолжение покажува и дека помеѓу различните сектори постојат и одредени разлики во степенот на варијабилност на добиените одговори, што може да влијае врз конечниот резултат од тестот АНОВА.



Слика 24: Просечни вредности на променливите според секторот на дејност

Figure 24: Average values of the variables according to the sector of activity

Табела 18: Дескриптивна статистика за променливите според секторот на дејност

Table 18: Descriptive statistics for the variables according to the sector of activity

Променлива	Сектор	Н	Просек	Ст. Дев.	Мин.	Макс.
CONF	државна администрација и одбрана	10	5.5	1.2	3.6	7.0
	дејност на здравствена и социјална	38	5.3	1.1	2.9	6.9
	административни и помошни услужни	84	5.5	1.1	1.6	7.0
	други услужни дејности	14	4.8	1.5	1.7	6.7
	образовна дејност	33	5.2	1.3	2.6	7.0
	стручна, научна или техничка дејност	30	5.1	1.4	2.1	7.0
	уметничка и рекреативна дејност	2	6.6	0.6	6.1	7.0

	дејност на екстратериторијални	1	6.3	.	6.3	6.3
	дејност на домаќинства кои вршат	3	5.5	1.7	3.7	7.0
	вкупно	215	5.4	1.2	1.6	7.0
FB	државна администрација и одбрана	10	5.8	0.8	4.3	7.0
	дејност на здравствена и социјална	38	5.5	1.5	2.0	7.0
	административни и помошни услужни	84	5.7	1.3	2.0	7.0
	други услужни дејности	14	5.3	1.2	3.3	7.0
	образовна дејност	33	5.4	1.4	2.0	7.0
	стручна, научна или техничка дејност	30	5.8	1.0	2.7	7.0
	уметничка и рекреативна дејност	2	6.8	0.2	6.7	7.0
	дејност на екстратериторијални	1	7.0	.	7.0	7.0
	дејност на домаќинства кои вршат	3	6.6	0.5	6.0	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	2.0	7.0
CHANGE	државна администрација и одбрана	10	3.3	1.9	1.0	7.0
	дејност на здравствена и социјална	38	3.2	1.7	1.0	7.0
	административни и помошни услужни	84	2.5	1.7	1.0	7.0
	други услужни дејности	14	3.0	1.7	1.0	6.5
	образовна дејност	33	2.4	1.3	1.0	5.5
	стручна, научна или техничка дејност	30	2.7	1.8	1.0	7.0
	уметничка и рекреативна дејност	2	1.3	0.4	1.0	1.5
	дејност на екстратериторијални	1	6.8	.	6.8	6.8
	дејност на домаќинства кои вршат	3	4.6	1.8	2.5	5.8
	вкупно	215	2.8	1.7	1.0	7.0
TRUST	државна администрација и одбрана	10	5.8	0.8	5.0	7.0
	дејност на здравствена и социјална	38	5.5	1.5	2.0	7.0
	административни и помошни услужни	84	5.7	1.3	1.0	7.0
	други услужни дејности	14	5.2	1.4	3.0	7.0
	образовна дејност	33	6.0	1.1	3.0	7.0
	стручна, научна или техничка дејност	30	5.5	1.4	2.5	7.0
	уметничка и рекреативна дејност	2	5.3	1.8	4.0	6.5
	дејност на екстратериторијални	1	6.5	.	6.5	6.5
	дејност на домаќинства кои вршат	3	5.5	1.8	3.5	7.0
	вкупно	215	5.7	1.3	1.0	7.0
ED	државна администрација и одбрана	10	4.8	1.3	3.2	6.8
	дејност на здравствена и социјална	38	4.6	1.3	2.5	6.8
	административни и помошни услужни	84	4.5	1.3	1.8	6.7
	други услужни дејности	14	4.2	1.2	2.5	5.8
	образовна дејност	33	4.6	1.4	1.7	7.0

	стручна, научна или техничка дејност	30	4.7	1.2	1.8	6.5
	уметничка и рекреативна дејност	2	5.4	0.4	5.2	5.7
	дејност на екстратериторијални	1	6.8	.	6.8	6.8
	дејност на домаќинства кои вршат	3	5.7	0.2	5.5	5.8
	вкупно	215	4.6	1.3	1.7	7.0
DC	државна администрација и одбрана	10	5.1	1.1	3.3	7.0
	дејност на здравствена и социјална	38	4.8	1.6	1.0	7.0
	административни и помошни услужни	84	4.3	1.4	1.0	7.0
	други услужни дејности	14	4.1	1.4	1.7	6.3
	образовна дејност	33	4.5	1.2	1.7	7.0
	стручна, научна или техничка дејност	30	4.2	1.5	1.7	6.3
	уметничка и рекреативна дејност	2	4.2	0.2	4.0	4.3
	дејност на екстратериторијални	1	6.7	.	6.7	6.7
	дејност на домаќинства кои вршат	3	5.3	1.5	3.7	6.7
	вкупно	215	4.4	1.4	1.0	7.0
COMM	државна администрација и одбрана	10	6.0	0.8	4.8	6.8
	дејност на здравствена и социјална	38	5.5	1.3	1.8	7.0
	административни и помошни услужни	84	5.9	1.0	2.0	7.0
	други услужни дејности	14	6.1	0.9	3.3	7.0
	образовна дејност	33	5.9	1.0	3.5	7.0
	стручна, научна или техничка дејност	30	6.2	0.8	3.8	7.0
	уметничка и рекреативна дејност	2	7.0	0.0	7.0	7.0
	дејност на екстратериторијални	1	5.5	.	5.5	5.5
	дејност на домаќинства кои вршат	3	6.6	0.5	6.0	7.0
	вкупно	215	5.9	1.0	1.8	7.0

Извор: Пресметка на авторот

Спроведениот АНОВА-тест покажува дека и покрај разликите видливи на горниот графикон, **пomeѓу испитаниците од различни сектори на дејност статистички значајни разлики постојат единствено кај променливата „менаџмент на промени“, каде највисока вредност има за секторот екстратериторијални организации и тела (6,8 поени), додека пак најниската просечна вредност е забележана во секторот уметничка и рекреативна дејност (1,3 поени).** Статистиката на спроведениот АНОВА-тест за променливата „менаџмент на промени“ изнесува 2,31, додека пак соодветната п-вредност е еднаква на 0,022. Кај останатите променливи, статистиката на

тестот (Ф-статистика) е мала (помала од соодветната критична вредност за дадените степени на слобода), односно п-вредностите се поголеми од 0,05 за сите променливи. Согласно горенаведеното околу структурата на примерокот, ваквите резултати најверојатно се должат токму на небалансираниот примерок од аспект на бројот на испитаници за секој од сектори.

Табела 19: АНОВА-тест за секторот на дејност како фактор

Table 19: ANOVA-test for the sector of activity as a factor

Променлива	Категорија	Збир на квадрати	Степени на слобода	Просечен квадрат	Ф-стат.	П-вред.
CONF	Помеѓу групи	13.080	8	1.635	1.159	.326
	Во рамки на	290.546	206	1.410		
	Вкупно	303.626	214			
FB	Помеѓу групи	12.529	8	1.566	0.959	.469
	Во рамки на	336.458	206	1.633		
	Вкупно	348.987	214			
CHANGE	Помеѓу групи	51.457	8	6.432	2.305	.022
	Во рамки на	574.914	206	2.791		
	Вкупно	626.370	214			
TRUST	Помеѓу групи	11.657	8	1.457	.847	.562
	Во рамки на	354.231	206	1.720		
	Вкупно	365.888	214			
ED	Помеѓу групи	14.381	8	1.798	1.082	.377
	Во рамки на	342.325	206	1.662		
	Вкупно	356.706	214			
DC	Помеѓу групи	21.706	8	2.713	1.325	.233
	Во рамки на	421.909	206	2.048		
	Вкупно	443.614	214			
COMM	Помеѓу групи	12.534	8	1.567	1.470	.170
	Во рамки на	219.526	206	1.066		
	Вкупно	232.060	214			

Извор: Пресметка на авторот

Како резиме на претходната елаборација, може да се констатира дека иако постојат одредени отстапки (разлики) ниту еден од набљудуваните демографски фактори не претставува сериозен извор на систематски разлики во просечното ниво на дадени одговори на испитаниците. Тоа укажува дека во натамошната анализа согласно поставениот структурен модел, односно при моделирање на теоретската врска, не би било оправдано во истиот да се вклучат и некои од овие демографски фактори, во форма на модератори или пак медијатори на таа врска.

2.2. Корелација

Корелација претставува степен на линеарна поврзаност помеѓу две променливи. Истата се мери со коефициент на корелација, кој може да има вредности од -1 до 1, при што коефициент на корелација од -1 означува совршено негативна корелација, додека пак коефициент на корелација од 1 означува совршено позитивна корелација. Корелацијата е важна од аспект на тоа да ни даде генерален увид дали помеѓу конкретните две променливи можно е да постои одредена каузална врска, односно дали во дадениот сет на податоци може да се прилагоди одредена регресивна функција.

Доколку коефициентот на корелација е околу 0, тогаш можеме да кажеме дека променливите се целосно независни една од друга, при што евентуална причинско последична врска би била статистички незначајна и економски нелогична. Од друга страна пак, доколку коефициентот на корелација помеѓу две променливи е блиску до 1, тогаш се можни други проблеми поврзани со мултиколинеарноста како појава, или пак со максималната споделена варијанса.

Во нашиот конкретен случај, Табелата XX во продолжение ги покажува простите коефициенти на корелација помеѓу променливите, задно со нивните p -вредности, односно индикаторот за нивна статистичка значајност. Како што може да се види од прикажаното неколку коефициенти кои се блиску до нула

имаат п-вредности поголеми од 0,05 (означени со црвено), и тоа коефициенти на променливите „менаџмент на промени“ и „доверба во менаџментот“. Оттука, можеме да заклучиме дека овие коефициенти се статистички незначајни, односно помеѓу соодветните променливи не постои значајна линеарна врска.

По однос на останатите коефициенти, истите се генерално помеѓу 0,2 и 0,6, што означува слаба до умерена линеарна поврзаност, и што е добро за натамошната анализа, бидејќи очигледно помеѓу променливите постои одредена поврзаност, но истата не е толку силно изразена за да прави проблеми при оценката на мерниот и структурниот модел подоцна.

Покрај коефициентите прикажани во Табела 20, како анекс на овој труд е даден и визуелен приказ, односно дијаграм на растурање во форма на матрица, каде графички е илустрирана оваа линеарна врска.

Оттука, како резиме би можеле да констатираме дека **од аспект на линеарната врска помеѓу променливите генерално не постојат индикации дека истата може да претставува одреден проблем подоцна при оценка на мерниот и структурниот модел, ниту од аспект на нејзино отсуство (со исклучок на неколку релации пред сè поврзани со 2 променливи), ниту пак од аспект на премногу нагласена врска.**

Табела 20: Коефициенти на корелација помеѓу променливите и нивна значајност

Table 20: Correlation coefficients between variables and their significance

Корелација							
/	CHANGE	COMM	CONF	DC	ED	FB	TRUST
п-вредност							
CHANGE	1						

COMM	-----						
	0.04	1					
CONF	0.5931	-----					
	0.11	0.14	1				
DC	0.1014	0.0479	-----				
	0.31	0.19	0.33	1			
ED	0.0000	0.0046	0.0000	-----			
	0.21	0.36	0.29	0.61	1		
FB	0.0025	0.0000	0.0000	0.0000	-----		
	0.03	0.02	0.24	0.18	0.29	1	
TRUST	0.6509	0.7486	0.0004	0.0101	0.0000	-----	
	0.07	-0.02	0.01	0.05	0.05	0.12	1
	0.3150	0.7996	0.8309	0.5009	0.4606	0.0823	-----

Извор: Пресметка на авторот

2.3. Мерен модел

Согласно поставената методологија, со цел квантитативно прикажување на предметните променливи, како прв чекор спроведена е истражувачка факторска анализа. КМО-мерката за адекватност на примерокот изнесува 0,845, односно е над минималното прифатливо ниво од 0,6. Дополнително, хи-квадрат статистиката на тестот за сферичност на Бартлет изнесува 3.982, додека пак соодветната п-вредност е еднаква на 0, што претставува потврда на тоа дека податоците добиени од спроведената анкета се добра основа за

натамошна анализа, односно помеѓу нив постои задоволително ниво на линеарна врска.

Табела 21: Индикатори за адекватноста на податоците

Table 21: Data adequacy indicators

КМО мерка за адекватност на примерокот	0.84
Хи-квадрат	3982
Тест за сферичност на Бартлет	496
П вредност	0.000

Извор: Пресметка на авторот

Според теоретските претпоставки, истражувачката факторска анализа покажа присуство на 7 латентни фактори со сопствени вредности поголеми од 1, односно онолку колку што имаме дефинирано променливи во структурниот модел. Овие 7 фактори заедно објаснуваат 68,5 % од вкупната варијабилност во податоците, што претставува сосема солиден процент.

Табела 22: Извлечени фактори и процент на објаснета варијанса

Table 22: Extracted factors and percentage of explained variance

Фактор	Сопствени вредности	Објаснета варијанса (%)	Кумулативна објаснета варијанса (%)
1	7.475	23.360	23.360
2	3.432	10.724	34.084
3	3.173	9.915	43.998
4	2.707	8.461	52.459
5	2.034	6.355	58.814
6	1.832	5.724	64.538
7	1.257	3.930	68.468
8	.966	3.019	71.487
9	.834	2.606	74.093
10	.710	2.220	76.313

Извор: Пресметка на авторот

Суштината на спроведената истражувачка факторска анализа е резимирана во табелата во продолжение. Имено, станува збор за факторска матрица со високи комуналии и силни факторски полнења, при што со неколку исклучоци истите кај речиси сите прашања се поголеми од 0,5. Дополнително, со исклучок на факторот „Доверба во менаџментот“, каде што статистиката Cronbach's Alpha е нешто под 0,7, за сите останати фактори истата е висока и е

над 0,8. Како резиме, од прикажаните резултати може да се констатира дека спроведената истражувачка факторска анализа е стабилна појдовна основа за натамошна анализа.

Табела 23: Истражувачка факторска анализа – Екстракција на фактори (факторски полнења)

Table 23: Exploratory factor analysis – Extraction of factors (factor loadings)

Прашање	Комуникации	Конфликт	Економски развој	Менаџмент промени	Комуникациски менаџмент	Повратна врска	Динамична комплексност	Доведена промена	Cronbach's Alpha
Conf_1	0.48	0.67							0.881
Conf_2	0.63	0.77							
Conf_3	0.63	0.84							
Conf_4	0.48	0.70							
Conf_5	0.54	0.68							
Conf_6	0.49	0.61							
Conf_7	0.56	0.77							
Fb_1	0.71					0.79			0.919
Fb_2	0.85					0.92			
Fb_4	0.85					0.93			

Change _1	0.68			0.79					0.899
Change _2	0.94			0.98					
Change _4	0.69			0.84					
Change _5	0.63			0.72					
Trust_2	0.43							0.67	0.675
Trust_3	0.54							0.75	
Trust_5	0.22							0.47	
Ed_1	0.87		0.88						0.879
Ed_2	0.71		0.87						
Ed_3	0.83		0.90						
Ed_4	0.75		0.85						
Ed_6	0.40		0.41						
Ed_7	0.38		0.40						
Ed_8	0.32		0.39						
Dc_2	0.67						0.65		0.821
Dc_3	0.55						0.68		
Dc_4	0.67						0.73		

Comm_1	0.57				0.78				0.815
Comm_2	0.59				0.83				
Comm_3	0.28				0.53				
Comm_4	0.63				0.78				
Comm_7	0.42				0.59				

Извор: Пресметка на авторот

Еден од условите кои треба да бидат исполнети со цел да се добие добар мерен модел, но и за успешна оценка на структурниот модел, е факторските корелации да бидат пониски од 0,7. Од друга страна пак, доколку имаме целосно отсуство на факторски корелации тоа значи дека помеѓу податоците не е возможно да се вклопи одредена линеарна регресивна функција, односно оценетите структурни коефициенти подоцна би биле статистички незначајни. Согласно табелата во продолжение, може да се види дека иако е исполнет условот да немаме високи факторски корелации кои потоа би значеле и висок степен на споделена варијанса, сепак помеѓу факторите имаме умерена корелација. Доколку ги погледнеме врските помеѓу ендогените променливи, кои се од примарен интерес за нашата анализа, помеѓу динамичната комплексност и економскиот развој коефициентот на корелација изнесува 0,56, додека пак помеѓу комуникацискиот менаџмент и економскиот развој истиот е еднаков на 0,4, што кај вкрстени податоци може да се смета за сосема солидна линеарна врска. Покрај со овие две ендогени променливи, економскиот развој има одредена умерена корелација и со променливата „конфликт“ (0,35), додека пак

коефициентите на корелација со останатите променливи се помеѓу 0,2 и 0,3, што означува ниско ниво на корелација. Ниско ниво на корелација имаме и помеѓу динамичната комплексност и комуникацискиот менаџмент, како ендогени променливи, додека пак постојат и променливи помеѓу кои не постои линеарна врска, односно коефициентот на корелација е помал од 0,1.

Табела 24: Факторски корелации

Table 24: Factor correlations

Factor	Конфликт	Економски развој	Менаџмент на промени	Комуникациски менаџмент	Повратна врска	Динамична комплексност	Доверба во менаџментот
Конфликт	1.00	0.35	0.12	0.18	0.22	0.30	0.12
Економски развој	0.35	1.00	0.21	0.40	0.27	0.56	0.19
Менаџмент на промени	0.12	0.21	1.00	0.02	0.03	0.31	0.03
Комуникациски менаџмент	0.18	0.40	0.02	1.00	-0.08	0.11	0.17
Повратна врска	0.22	0.27	0.03	-0.08	1.00	0.19	0.03
Динамична	0.30	0.56	0.31	0.11	0.19	1.00	-0.01

КОМПЛЕКСНОСТ							
Довербата во менаџментот	0.12	0.19	0.03	0.17	0.03	-0.01	1.00

Извор: Пресметка на авторот

Пред конечно да се извлечат факторите потребни за оценка на структурниот модел, согласно поставената методологија се спроведува и потврдна факторска анализа. Резултатите од потврдната факторска анализа се прикажани во табелата подолу, од каде може да се констатира дека сите оценети факторски коефициенти се статистички значајни (p -вредности еднакви на 0), додека пак нивните стандардизирани вредности (со неколку исклучоци) се високи, односно повисоки од 0,5, што укажува на цврста врска помеѓу идентификуваните фактори и анкетните прашања опфатени со мерниот модел. Дополнително, повторно со неколку исклучоци, коефициентите на детерминација за секое одделно прашање се исто така високи, односно повисоки од 0,5, што е само потврда на претходната констатација дека во мерниот модел постои стабилна и цврста корелациска врска помеѓу променливите и селектираните анкетни прашања.

Шематски приказ на оценетиот мерен модел е даден на Слика 25 во продолжение.

Табела 25: Потврдна факторска анализа – Оценка на факторски коефициенти

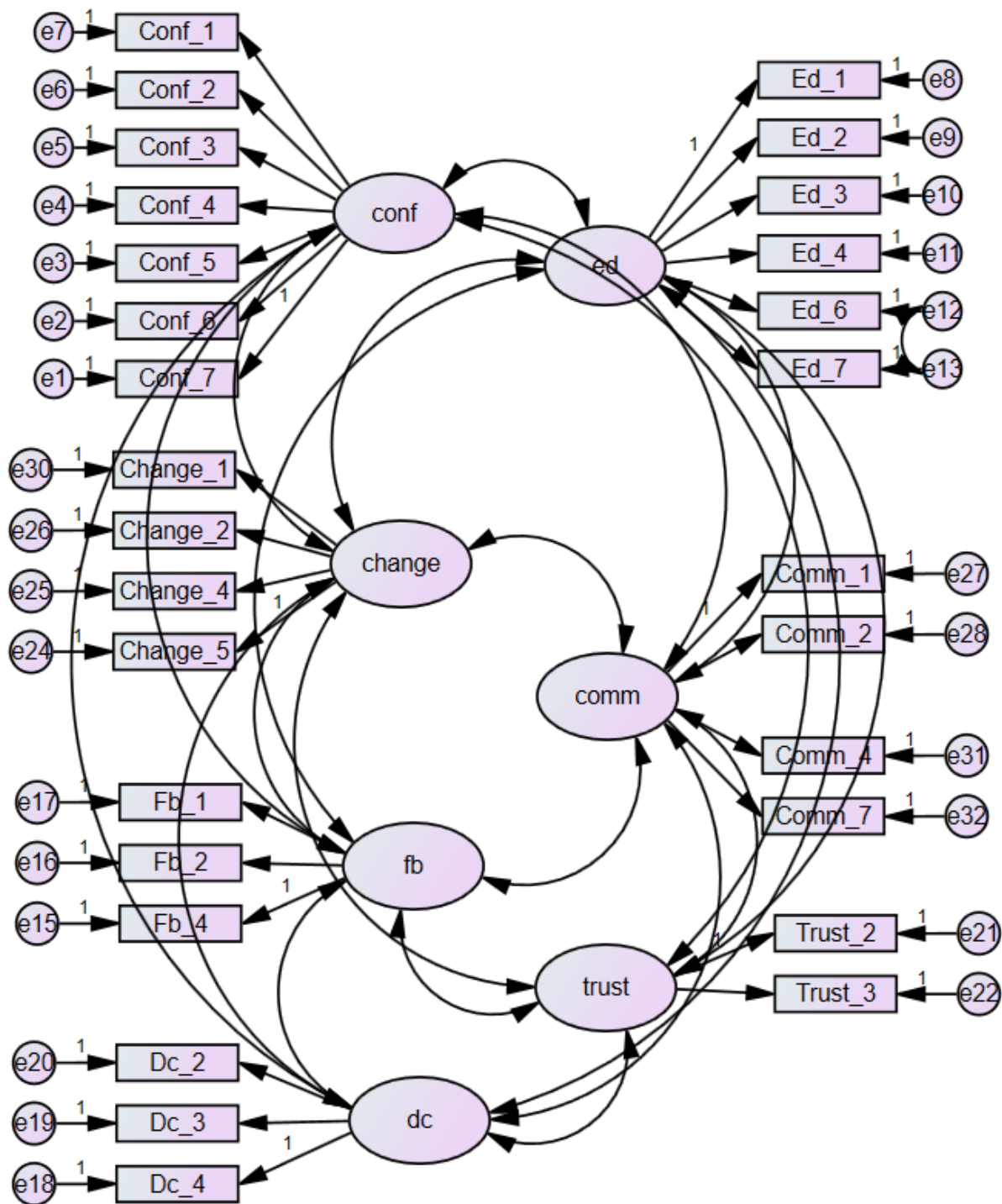
Table 25: Confirmatory factor analysis – Evaluation of factor coefficients

Насока			Стд		Веродо ст.	П- вред.	Стан д. Коеф.	R ²
			Кое ф.	Грешк а				
Conf_7	<-- -	conf	1				0.737	0.38 2
Conf_6	<-- -	conf	0.78 6	0.08 1	9.692	***	0.687	0.68
Conf_5	<-- -	conf	0.83 4	0.08 1	10.335	***	0.731	0.66
Conf_4	<-- -	conf	0.94 7	0.1	9.477	***	0.673	0.55
Conf_3	<-- -	conf	1.03 2	0.09 6	10.791	***	0.763	0.53 1
Conf_2	<-- -	conf	0.93 8	0.08 4	11.156	***	0.788	0.93
Conf_1	<-- -	conf	0.93 3	0.09 9	9.472	***	0.672	0.67 1
Ed_1	<-- -	ed	1				0.926	0.57 7
Ed_2	<-- -	ed	0.9	0.05 1	17.727	***	0.829	0.38 3

Ed_3	<-- -	ed	1.07 8	0.04 9	22.191	***	0.908	0.67 4
Ed_4	<-- -	ed	0.99	0.05	19.837	***	0.87	0.67 9
Ed_6	<-- -	ed	0.35 1	0.05 2	6.687	***	0.433	0.49 6
Ed_7	<-- -	ed	0.32 4	0.05 1	6.347	***	0.414	0.64 7
Fb_4	<-- -	fb	1				0.923	0.69 9
Fb_2	<-- -	fb	1.02 5	0.05 1	20.259	***	0.913	0.83 4
Fb_1	<-- -	fb	0.86 1	0.05	17.25	***	0.836	0.85 2
Dc_4	<-- -	dc	1				0.804	0.17 1
Dc_3	<-- -	dc	0.77 2	0.07 5	10.32	***	0.705	0.18 7
Dc_2	<-- -	dc	1.08 4	0.09	12.058	***	0.824	0.75 6
Trust_2	<-- -	trust	1				0.821	0.82 4
Trust_3	<-- -	trust	0.85 9	0.49 1	1.751	0.0 8	0.619	0.68 8

Change _5	<-- -	chan ge	1				0.759	0.85 8
Change _4	<-- -	chan ge	0.87 3	0.06 8	12.813	***	0.819	0.45 2
Change _2	<-- -	chan ge	1.06 4	0.07 1	14.981	***	0.965	0.62 1
Change _1	<-- -	chan ge	0.92 7	0.07 3	12.691	***	0.813	0.53 5
Comm_ 1	<-- -	com m	1				0.729	0.58 2
Comm_ 2	<-- -	com m	1.02 5	0.10 6	9.67	***	0.741	0.45 2
Comm_ 4	<-- -	com m	1.05 2	0.10 2	10.319	***	0.825	0.47 2
Comm_ 7	<-- -	com m	0.84 1	0.10 3	8.181	***	0.618	0.54 4

Извор: Пресметка на авторот



Слика 25: Шематски приказ на оценетиот мерен модел

Figure 25: Schematic representation of the evaluated measurement model

Од аспект на квалитетот на оценетиот мерен модел, индикаторите за евалуација покажуваат дека се исполнети сите потребни претпоставки наведени и објаснети во делот на методологијата. Имено, индексот за компаративна прилагоденост (CFI) е над 0,9, односно изнесува 0,956, што е знак за исклучително висока прилагоденост. Потврда за ова е и соодносот помеѓу хи-квадрат статистиката и степените на слобода (χ^2/df) кој е помал од 3, односно изнесува 1,431. Во врска со прецизноста, оценетиот мерен модел покажува исто така одлични перформанси, каде грешката на апроксимација (RMSEA) е во рамки на посакуваното ниво под 0,08, односно изнесува 0,045, додека пак вредноста PCLOSE е 0,831, што значи дека не можеме да ја отфрлиме хипотезата дека во моделот постои т.н. „блиска прилагоденост“ (анг. close fit).

Табела 26: Индикатори за прецизноста на мерниот модел

Table 26: Indicators of the precision of the measurement model

Индикатор	Вредност
CMIN/DF	1.431
CFI	0.956
RMSEA	0.045
PCLOSE	0.831

Извор: Пресметка на авторот

По однос на валидноста на мерниот модел повторно може да се констатира истото, дека мерниот модел е валиден согласно сите аспекти

дефинирани во методолошкиот пристап. Имено, индексот на композитна веродостојност (CR) кај сите фактори е висок, однос е над посакуваното ниво од 0,7. Дополнително, просечната објаснета варијанса (AVE) е исто така висока за сите фактори, односно е над посакуваното ниво од 0,5. Истата е поголема од максималната споделена варијанса, при што квадратниот корен за сите фактори е поголем од меѓу факторските корелации. Со други зборови, факторскиот модел во целост ги исполнува претпоставките поврзани со валидност и веродостојност.

Сето ова, односно резултатите од целокупната спроведена факторска анализа, укажуваат дека оценетиот мерен модел, конкретно факторите утврдени со истиот, се реална и цврста рефлексија на дефинираните променливи во структурниот модел и следствено, истите можат да се користат понатаму при негова оценка.

Табела 27: Индикатори за валидноста на моделот

Table 27: Indicators of model validity

	CR	AVE	MSV	Менаџмент на промени	Конфликт	Динамична комплексност	Доведба во менаџментот	Повратна врска	Комуникациски менаџмент	Економски и развој
Менаџмент на промени	0.82	0.536	0.137	0.732						
Конфликт	0.884	0.522	0.154	0.144	0.723					

Динамична комплексност	0.822	0.607	0.534	0.255	0.392	0.779				
Доверба во менаџментот	0.687	0.529	0.019	-0.029	0.044	0.092	0.727			
Повратна врска	0.921	0.795	0.107	0.01	0.268	0.182	0.138	0.892		
Комуникациски менаџмент	0.907	0.71	0.092	0.082	0.123	0.303	0.05	0.02	0.842	
Економски развој	0.884	0.581	0.534	0.37	0.324	0.731	0.021	0.327	0.245	0.762

Извор: Пресметка на авторот

2.4. Структурен модел

Користејќи ги податоците за факторите добиени со помош на оценетиот мерен модел, направена е оценка на структурниот модел, со цел емпириски да се испита претпоставуваната теоретска врска. Резултатите од оценетиот структурен модел се прикажани во табелата во продолжение, додека пак подолу е даден и негов шематски приказ. Од прикажаното, може да се види дека повратната врска не е статистички значајна детерминанта на динамичната комплексност, исто како што менаџментот на промени и довербата во менаџментот не се статистички значајни детерминанти на комуникацискиот

менаџмент. Имено, оценетите коефициенти на овие променливи се блиску до 0, при што соодветната П-вредност е повисока од 0,05, па дури и повисока од 0,1. Со други зборови, хипотезата дека овие коефициенти се статистички незначајни не се отфрла дури ни на ниво на значајност од 0,1, односно со 90 % сигурност.

По однос на останатите оценети структурни коефициенти, истите се статистички значајни и позитивни, со што се потврдува иницијалната теоретска врска помеѓу променливите. Доколку се погледнат стандардизираните вредности на овие коефициенти, може да се забележи дека најсилно е влијанието од динамичната комплексност кон економскиот развој (оценетиот стандардизиран коефициент е 0,74).

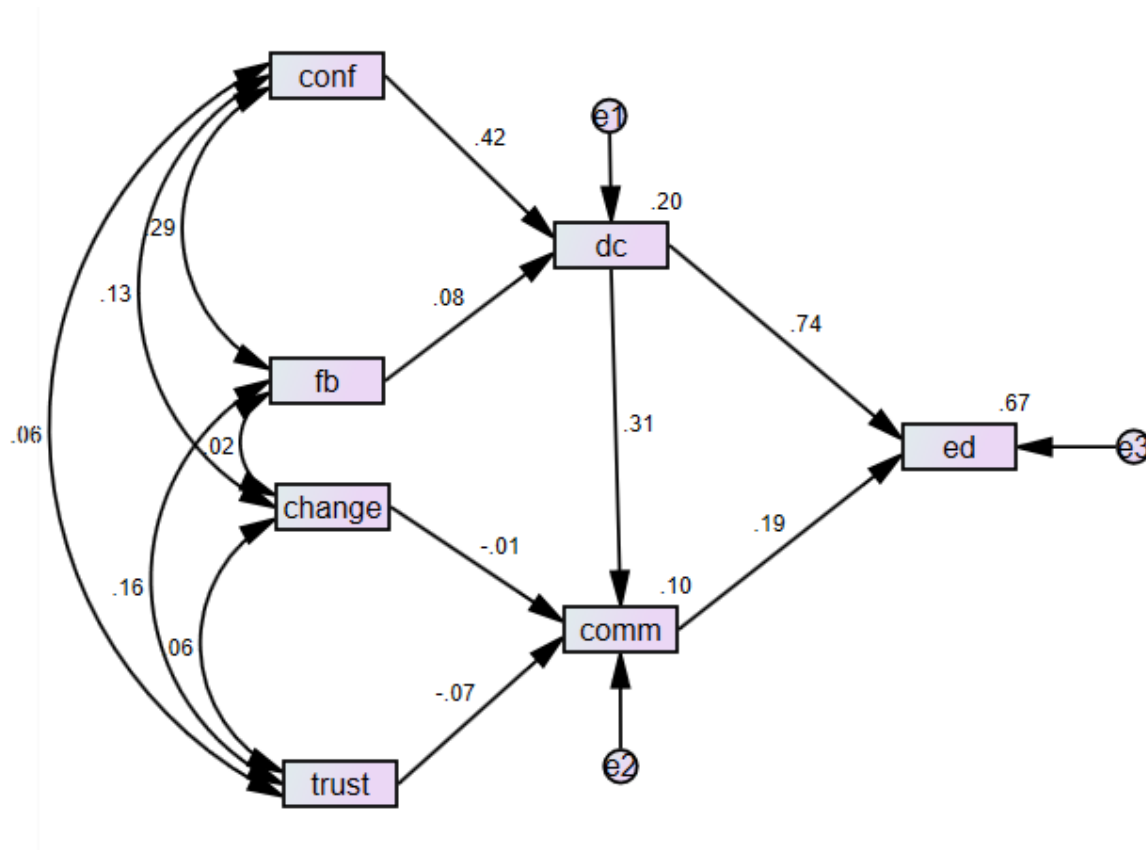
Табела 28: Оценка на структурен Модел 1

Table 28: Estimation of Structural Model 1

Насока		Коеф.	Стд. Грешка	Веродост.	П-вред.	Станд. Коеф.	
dc	<---	conf	0.463	0.071	6.492	***	0.415
dc	<---	fb	0.088	0.066	1.321	0.186	0.084
comm	<---	change	-0.004	0.035	-0.124	0.901	-0.008
comm	<---	trust	-0.061	0.058	-1.051	0.293	-0.068
comm	<---	dc	0.215	0.045	4.774	***	0.31
ed	<---	dc	0.899	0.05	17.859	***	0.74

ed	<---	comm	0.329	0.073	4.527	***	0.188
----	------	------	-------	-------	-------	-----	-------

Извор: Пресметка на авторот



Слика 26: Шематски приказ на оценетиот структурен Модел 1

Figure 26: Schematic representation of the evaluated structural Model 1

Во врска со квалитетот и перформансите на оценетиот структурен модел, доколку се погледнат коефициентите на детерминација, може да се заклучи дека економскиот развој е добро објаснет преку динамичната комплексност и комуникацискиот менаџмент, при што истите објаснуваат околу 70 % од варијациите во економскиот развој. Сепак, конфликтот и повратната врска објаснуваат само 20 % од варијациите на динамичната комплексност, додека

пак уште помалку, само нешто околу 10 %, објаснуваат менаџментот на промени и довербата во менаџментот од варијациите во комуникацискиот менаџмент.

Дополнително, ако се погледнат и индикаторите за валидност на оценетиот структурен модел, може да се констатира дека истиот не ги исполнува претпоставките поврзани со валидноста. Имено, индексот на компаративна прилагоденост (CFI) е под 0,9, додека пак соодносот помеѓу хи-квадрат статистиката и степените на слобода е поголем од 3 (изнесува нешто над 7). Исто така, грешката на апроксимација е речиси 0,17, а PCLOSE вредноста укажува дека на ниво на значајност од 0,05 се отфрла хипотезата за постоење на т.н. „блиска прилагоденост“ во моделот. Ваквите резултати се насока за тоа дека е потребно нешто да се промени во иницијалниот модел, со цел истиот да биде подобра основа за тестирање на поставените хипотези.

Табела 29: Коефициенти на детерминација – Модел 1

Table 29: Coefficients of determination – Model 1

Променлива	Коефициент на детерминација
dc	0.200
comm	0.099
ed	0.668

Извор: Пресметка на авторот

Табела 30: Индикатори за валидноста на моделот – Модел 1

Table 30: Indicators of model validity – Model 1

Индикатор	Вредност
CMIN/df	7.011
CFI	0.87
RMSEA	0.168
PCLOSE	0

Извор: Пресметка на авторот

Со цел подобрување на оценетиот структурен модел, направени се корекции така што од истиот се отстранети статистички незначајните променливи. Ваквиот начин на корекција, покрај тоа што служи за да се подобрат перформансите на моделот од аспект на валидност и прилагоденост, служат и за тестирање на робустноста, односно цврстината на останатите коефициенти. Имено, велиме дека оценетите коефициенти се робустни кога истите не трпат големи промени при промени во спецификацијата на моделот.

Резултатите од оценетиот структурен модел со извршени корекции (Модел 2), се прикажани во табелата во продолжение, додека пак неговиот шематски приказ е даден на Слика XX подолу.

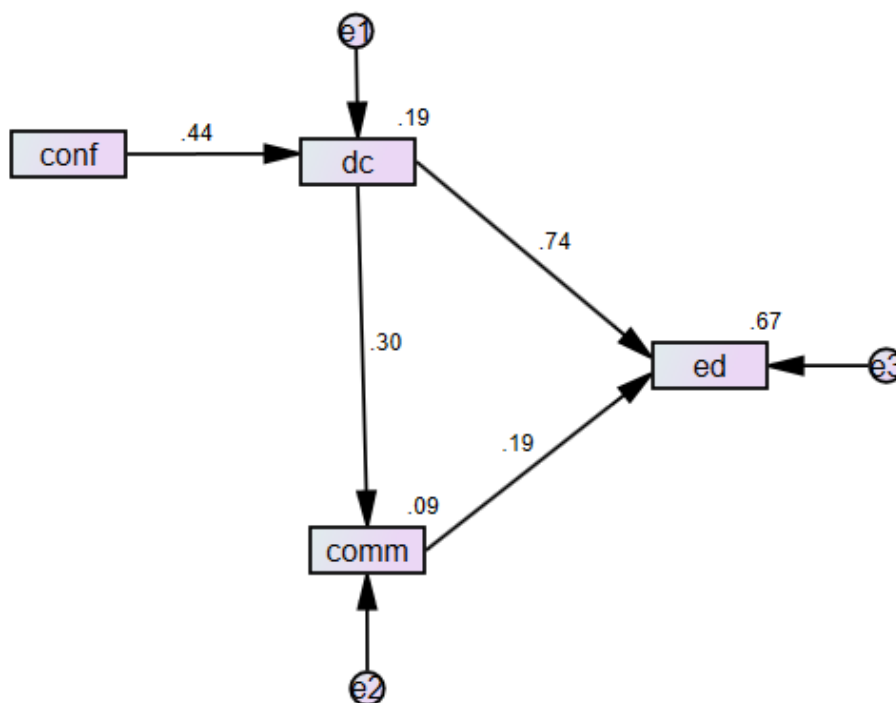
Табела 31: Оценка на структурен Модел 2

Table 31: Estimation of Structural Model 2

Насока	Коеф.	Стд. Грешка	Веродост.	П-вред.	Станд. Коеф.		
dc	<---	conf	0.491	0.069	7.163	***	0.44

comm	<---	dc	0.208	0.045	4.618	***	0.301
ed	<---	dc	0.899	0.05	17.897	***	0.74
ed	<---	comm	0.329	0.073	4.527	***	0.187

Извор: Пресметка на авторот



Слика 27: Шематски приказ на оценетиот структурен Модел 2

Figure 27: Schematic representation of the evaluated structural Model 2

Согласно добиените резултати, сите оценети коефициенти во новиот структурен модел (Модел 2) се статистички значајни и позитивни. Коефициентот на детерминација кај економскиот развој е повторно околу 70 % (0,667), кај динамичната комплексност е нешто под 20 % (0,193), додека пак кај

комуникацискиот менаџмент е околу 10 % (0,091). Дополнително, индикаторите за валидноста на моделот се сега во посакуваните рамки. Имено, cm/df -вредноста е под 3, односно изнесува 0,162; CFI е речиси 1; RMSEA е блиску до 0; додека пак PCLOSE е нешто над 0,9. Со други зборови, **отстранувањето на статистички незначајните променливи од моделот доведе до значително подобрување на неговите перформанси, прилагоденост и валидност, правејќи го со тоа подобра основа за тестирање на поставените хипотези.**

Табела 32: Коефициенти на детерминација – Модел 2

Table 32: Coefficients of determination – Model 2

Променлива	Коефициент на детерминација
dc	0.193
comm	0.091
ed	0.667

Извор: Пресметка на авторот

Табела 33: Индикатори за валидноста на моделот – Модел 2

Table 33: Indicators of model validity – Model 2

Индикатор	Вредност
CMIN/df	0.162
CFI	1

RMSEA	0
PCLOSE	0.909

Извор: Пресметка на авторот

Друг битен аспект од направените корекции во спецификацијата на моделот е тоа што структурните коефициенти останаа робустни на таквите промени. Со други зборови, оценетите коефициенти за променливите и врските кои беа статистички значајни добиени со Модел 2 не се променија значително, односно не се разликуваат од оние добиени со Модел 1.

Табела 34: Споредба на оценетите Модел 1 и Модел 2

Table 34: Comparison of estimated Model 1 and Model 2

Насока			Оценети коефициенти Модел 1	Оценети коефициенти Модел 2
dc	<-- -	conf	0.463	0.491
dc	<-- -	fb	0.088	
comm	<-- -	change	-0.004	
comm	<-- -	trust	-0.061	

comm	<-- -	dc	0.215	0.208
ed	<-- -	dc	0.899	0.899
ed	<-- -	comm	0.329	0.329

Индикатор	Модел 1	Модел 2
CMIN/df	7.011	0.162
CFI	0.87	1
RMSEA	0.168	0
PCLOSE	0	0.909

Извор: Пресметка на авторот

Оценетите структурни коефициенти во суштина покажуваат за колку во просек ќе се зголеми зависната променлива ако соодветната независна променлива се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето. Сепак, со оглед на тоа што во структурниот модел имаме и индиректни врски, односно имаме повеќе ендогени променливи, ефектите од зголемување на една променлива за 1 (директни, индиректни и вкупни) се прикажани во табелата во продолжение. Како што може да се види од прикажаното, резултатите покажуваат позитивна врска помеѓу сите променливи во моделот. Со други зборови, може да се констатира следново:

- **Ако конфликтот во организацијата се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето, динамичната комплексност во просек ќе**

се зголеми за 0,5 единици; комуникацискиот менаџмент во просек ќе се зголеми за 0,1 единица; додека пак економскиот развој во просек ќе се зголеми за 0,48 единици.

- Ако комуникацискиот менаџмент се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето, економскиот развој во просек ќе се зголеми за 0,33 единици.
- Ако динамичната комплексност се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето, комуникацискиот менаџмент во просек ќе се зголеми за 0,2 единици; додека пак економскиот развој во просек ќе се зголеми за 0,97 единици.

Табела 35: Директни, индиректни и вкупни ефекти

Table 35: Direct, indirect and total effects

Насока			Директни	Индиректни	Вкупни
dc	<---	conf	0.491		0.491
comm	<---	dc	0.208		0.208
ed	<---	dc	0.899	0.068	0.967
ed	<---	comm	0.329		0.329
ed	<---	conf		0.475	0.475
comm	<---	conf		0.102	0.102

Извор: Пресметка на авторот

Во контекст на поставените хипотези, резултатите од спроведеното истражување во целост ги потврдуваат истите.

3. Заклучок

Имајќи ја предвид претходната елаборација, како резиме може да се изведат следниве заклучоци:

1. Од методолошки аспект, предметната емпириска анализа се базира на податоци добиени по пат на анкета, за вкупно 215 испитаници, со различни демографски карактеристики, но и различни деловни и организациски карактеристики. За таа цел, изработен е анкетен прашалник со вкупно 29 анкетни прашања каде испитаниците требаше да дадат одговор на Ликертова скала од 1 до 7. Спроведената прелиминарна анализа, дескриптивна анализа и корелација, укажа на тоа дека истите се стабилна основа за оценка на теоретскиот модел, со крајна цел тестирање на поставените хипотези.
2. Од аспект на демографските и други карактеристики на испитаниците, спроведените АНОВА-тестови покажаа дека генерално факторите како: пол, возраст, работно искуство, работна позиција, големина на деловниот субјект, и сектор на дејност, не се извор на одредени систематски разлики во дадените одговори на испитаниците. Со други зборови, анализата покажа дека помеѓу лицата од различни групи, за сите наведени основи, генерално не постојат значајни разлики во просечните одговори. Имено, доколку се земе полот како основа, анализата покажа дека помеѓу мажите и жените не постојат систематски значајни разлики во дадените одговори за ниту една од анализираните променливи. Истиот заклучок се добива и за работното искуство како фактор, односно работниот стаж. Во врска со возраста пак, одредени систематски разлики се забележуваат кај променливите „конфликт“ и „доверба во менаџментот“, каде помладите испитаници (лицата на возраст до 28 години) имаат во

просек повисоки одговори на анкетните прашања од нивните повозрасни колеги.

Доколку се земе предвид работната позиција, помеѓу менаџерите и вработените постојат значајни разлики единствено кај променливите „конфликт“ и „динамична комплексност“, при што менаџерите имаат во просек повисоки одговори од вработените. По однос на останатите променливи, работната позиција не води до одредени позначајни отстапувања во просечните одговори.

Од аспект на големината на деловниот субјект, анализата доведе до заклучок дека колку е поголем деловниот субјект, толку е поголема перцепцијата на вработените во контекст на „доверба во менаџментот“. Со други зборови, испитаниците кои работат во големи деловни субјекти во просек имаат повисоки вредности од оние вработени во деловни субјекти со средна големина, додека пак испитаниците од малите претпријатија имаат најниски просечни вредности на дадените одговори во врска со променливата „доверба во менаџментот“. Кај останатите променливи големината на деловниот субјект не влијае врз нивото на просечни одговори на испитаниците.

Конечно, доколку се набљудуваат просечните одговори на испитаниците од аспект на секторот на дејност на компанијата, заклучокот е дека истиот влијае врз нивото на просечните одговори на испитаниците единствено за променливата „менаџмент на промени“. Имено, највисока вредност на просечните одговори во овој контекст има за секторот екстратериторијални организации и тела, додека пак најниската просечна вредност е забележана во секторот уметничка и рекреативна дејност.

3. Со оглед на тоа што структурниот модел се базира на квалитативни променливи, кои не можат лесно да се изразат низ бројки, нивно квантифицирање се врши врз база на оценка на мерен (факторски) модел, при што анкетните прашања се групирани на ниво на променлива и се врши оценка на тој факторски модел врз основа на корелациите помеѓу добиените одговори на анкетните прашања. Од статистичка

гледна точка, мерниот модел се базира на методот на коса ротација ПРОМАКС, како и на методот на најголема веројатност за екстракција на факторите. Оценката на мерниот модел е составена од два чекора, и тоа истражувачка факторска анализа и потврдна факторска анализа. Истражувачката факторска анализа се користи за добивање генерален увид во структурата на факторскиот модел, додека пак потврдната факторска анализа се користи за проверка на неговата валидност и веродостојност, како и за извлекување на добиените вредности за квалитативните фактори, односно т.н. латентни променливи. По конечната оценка на мерниот модел извлечени се вредностите за променливите од интерес, кои потоа се користат при оценка на структурниот модел.

4. Согласно поставениот теоретски структурен модел, се претпоставува статистички значајна врска во насока од „динамичната комплексност“ кон „менаџмент-комуникацијата“ и кон „економскиот развој“, како и од менаџмент-комуникацијата кон „економскиот развој“, како ендогени променливи во моделот. Дополнително, како егзогени променливи се земени променливите „конфликт“ и „повратна врска“, кои се претпоставува дека имаат статистички значајно влијание врз „динамичната комплексност“, како и променливите „менаџмент на промени“ и „доверба во менаџментот“, кои се претпоставува дека имаат статистички значајно влијание врз менаџмент-комуникацијата.
5. Оценката на структурниот модел спаѓа во рамката на т.н. „моделирање на структурни равенки“ (анг. Structural Equation Modeling – SEM), што опфаќа низа статистички и економетриски методи и модели, вклучувајќи ја и оценката на мерниот модел како што беше објаснето погоре. Првичната оценка на структурниот модел, согласно претпоставениот теоретски модел, покажа одредени статистички незначајни врски, кои пак водеа кон тоа моделот во целост да не ги исполнува претпоставките за валидност и веродостојност (релевантните статистички индикатори не беа на посакуваното ниво). Конкретно, статистички незначајни беа 3 од

вкупно 4 врски од егзогените кон ендогените променливи, и тоа: од променливата „повратна врска“ кон „динамичната комплексност“; како и од променливите „менаџмент на промени,“ и „доверба во менаџментот“ кон „менаџмент-комуникацијата“. Оттука, ваквите незначајни врски се отстранети од моделот и е направена нова оценка, при што новиот оценет модел има значително подобри перформанси и во целост ги исполнува претпоставките за валидност и веродостојност.

6. Од аспект на врските помеѓу ендогените променливи, кои всушност се главниот фокус, односно предмет на интерес на овој труд, истите се статистички значајни, а оценетите коефициенти отпорни на промени во спецификацијата на моделот. Ова значи дека **во целост се прифаќаат поставените хипотези дека „динамичната комплексност“ има статистички значајно влијание врз „менаџмент комуникацијата“ (Хипотеза 1) и врз „економскиот развој“ (Хипотеза 3), како и дека „менаџмент-комуникацијата“ има статистички значајно влијание врз „економскиот развој“ (Хипотеза 2).**
7. Резултатите од крајниот оценет структурен модел го покажуваат следново:
 - a. Ако конфликтот во организацијата се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето, динамичната комплексност во просек ќе се зголеми за 0,5 единици; комуникацискиот менаџмент во просек ќе се зголеми за 0,1 единица; додека пак економскиот развој во просек ќе се зголеми за 0,48 единици.
 - b. Ако комуникацискиот менаџмент се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето, економскиот развој во просек ќе се зголеми за 0,33 единици.
 - c. Ако динамичната комплексност се зголеми за една единица, а сè друго остане непроменето, комуникацискиот менаџмент во просек ќе се зголеми за 0,2 единици; додека пак економскиот развој во просек ќе се зголеми за 0,97 единици.

Повикувајќи се на претходните истражувања од областа според претходното истражување на авторот Петковски (2004), со менаџментот се создаваат и реализираат резултати, се практикува соработка со вработените и партнерите, се реализираат заложби на индивидуално и колективно ниво и се помага да се надминат успешно променливите и сложените работни услови поради што менаџментот е суштински важен за да се унапреди комуникацијата и за да се поттикнат подобри организациски резултати.

Сите претходни истражувања од областа објаснуваат дека менаџментот е фундаментално потребен за да може активностите да се одвиваат онака како што е испланирано, навремено и квалитетно. Доколку организацијата нема соодветен менаџмент, во тој случај голема е веројатноста дека плановите нема да бидат компатибилни со реализациите, перформансите нема да растат и нема да бидат исполнети целите, визијата и мисијата со којашто располага организацијата.

Според истражувањето на Quenn (1983) секоја современа организација мора да има развиено неколку модели (модел на човечки односи, модел на отворен систем, модел на интересен процес и модел на рационална цел) и сите тие влијаат организацијата да нема чести конфликти или доколку има конфликти тие да бидат со помал интензитет и во голема мера да не бидат деструктивни.

Според истражувањето на Кралев (2005) комуницирајќи во организацијата која е дел од менаџерските функции потребно е правилно користење вербален дел, вокален дел и визуелен дел, а притоа комуникацијата, разговорите се многу потребни затоа што преку нив се споделуваат информации и кога се споделува некој организациски проблем, се користат проблемски разговори, а кога се врши одредена корекција во работниот процес, станува збор за корективни разговори. Ebert и Floyd (2004) објаснуваат дека способноста да се комуницира добро ги претвора одличните идеи во вистински дела и овозможува да се оствари секоја замисла доколку се совладаат неколку основни концепти кои се однесуваат на тоа комуникацијата да биде една од

најважните работи во човековото секојдневие, да се постигне отвореност и постојано да се развиваат услови со кои ќе се успее во тоа да се создаде средина за добро комуницирање. Сето тоа влијае во насока на успешно менаџирање со кризи, конфликти и недоразбирања.

Според Рупавас (2004) комуникацијата претставува пренесување информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, а со цел остварување заемно разбирање, па оттука комуникацијата е средство со кое се врши информирање, убедување, мотивирање и водење на поединците кон заедничката цел и притоа според резултатите на Koschmann (2014) ако постои добра комуникација, се намалува ризикот од можни грешки и негативни влијанија, а комуникациските вештини се особено значајни во услови кога бизнисот пропаѓа или пак се соочува со некакви негативни влијанија, па токму во вакви периоди е од особено значење вработените да комуницираат меѓу себе и да даваат идеи за да се излезе од оваа криза. Дополнително, со ова истражување е докажано дека перспективно, како и во врска со резултатите коишто треба да се постигнат, квалитетната комуникација на ниво на организацијата влијае и врз градењето на квалитетни односи со надворешните соработници и со клиентите бидејќи комуникациските вештини изразено се потребни во ситуации кога е потребно да се случи справување со поплаките на одредени клиенти кои во себе имале поинаква замисла и перцепција за она што го добиле како производ/услуга и притоа иако, заложбите за создавањето на ефективна комуникација не се потребни само во услови на негативни ситуации кога е потребна брза реакција, туку тие се потребни секогаш кога се работи бидејќи потенцијалните напредоци на современите организации се можни единствено во услови на добра комуникација каде што сите комуницираат меѓу себе за своите обврски и за своите права и притоа јасно и отворено ги искажуваат проблемите и потешкотиите се коишто се соочуваат на работното место во организацијата.

Согласно развиената дискусија и добиените резултати, потврдена е врската помеѓу динамичната комплексност, комуникацискиот менаџмент и економскиот развој.

Референци

Baltar, F. & Brunet, I., 2012. Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22(1), pp. 57-74.

Beck, P., 2012. *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 9th ed. Philadelphia, USA: Wolters Klower Health, Lippincott Williams & Wilkins.

Fabrigar, R. L., Wegner, T. D., MacCallum, C. R. & Strahan, J. E., 1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3).

Fan, X., Thompson, B. & Wang, L., 1999. Effects of Sample Size, Estimation Method, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Volume 6, pp. 56-83.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R., 2010. *Multivariate data analysis*. 7th ed. NJ, USA: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.

Hu, T. L. & Bentler, M. P., 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), pp. 1-55.

Jöreskog, K. G., 1983. Factor Analysis as an Errors-in-Variables Model. *Principals of Modern Psychological Measurement*, pp. 185-196.

Kaplan, D., 2001. Structural Equation Modeling. In: N. J. Smelser & P. B. Baltes, eds. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. s.l.:Elsevier Ltd, pp. 15215-15222.

O'boyle, H. E. & Williams, J. L., 2011. Decomposing model fit: Measurement vs. theory in organizational research using latent variables. *Journal of Applied Psychology*, Volume 96, pp. 1-12.

Reio, T. J. & Shuck, B., 2015. Exploratory factor analysis: Implications for theory, research, and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 17(1), pp. 12-25.

Tarka, P., 2018. An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences. *Quality & Quantity*, Volume 52, pp. 313-354.

Treibmaier, H. & Filzmoser, P., 2010. Exploratory factor analysis revisited: How robust methods support the detection of hidden multivariate data structures in IS research. *Information & management*, 47(4), pp. 197-207.

Williams, J. L., Vandenberg, J. R. & Edwards, R. J., 2009. Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 543-604.

Adair, J., (2005). Developing tomorrow 's leaders, Retrieved from: <http://www.johnadair.co.uk/articles/> ,

Adair, J., (1987). Effective Teambuilding, London, Sidney & Aucland: Pan Books

Адизес, И.,(1994) Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар

Adižes, I. (2006). Menadžmentza kulturu, Novi Sad: Adižes menadžment konsalting, str. 129

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

Beblin, M. R.,(1993). Management Teams: Why They Succeed or Fail, Oxford:Butterworth-Heinemann Ltd.

Бланчард, К. (2009).Менаџерот 'една минута' создава високоефикасни тимови; ИКОНА Скопје

Bogičević, B., (2003).Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd

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

Carell M, Elbert, Hatfield R.(1995). Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y

Chemiss C. & Goleman D., (2001). The emotionally intelligence work place, Jossey-Bass, San Francisco

Desik, V.(1969). Modelirawe organizacije preduzeca – kompleksna analiticka metoda, Institut za organizaciju rada I automatizaciju poslovawa, Beograd

Dobrilović, M. (2013). Ekonomika preduzeča, Izvađeno od: <http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomikapreduzeca/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf>, 26.07.2020,

Draker, P. (2003). Moj pogled na menadžment (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adižes

- Фалмер, Р.(1990). Новиот Менаџмент, 1 и 2. Отворен социолошки институт, Р. Македонија, Скопје
- Guttman, M., H., (2008). Great business teams-cracking the code for standout performance, John Wiley@Sons
- Hartley, P., and Bruckmann, C. G., (2007).Business Communication, London
- Hickes, H.G Gullett, C.R. (1981).Management, Fourth Edition, McGraw – Hill Book Co, N.Y.
- Hickes, H.G. Gullett, C.R.(1981).Management, Fourth Edition, McGraw – Hill Book Co, N.Y.
- John C. Maxwell (2001).The 17 Indisputable Laws of Teamwork. Nashville, Tennessee
- Кендберг, М., (2002).Основи на лидерството, Издателство: Класика и стил,Софија
- Kimble et al. (2000).Efektive Virtual Teams through Comunities of Practice (Department of Management Science Research Series, 00\9) University of Strathclyde, UK
- Koontz. H. (1988). Management, Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y.
- Kotler, P. (2003). Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall
- Кралев, Т., (2005). Основи на менаџментот-прв дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје
- Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ
- Lamovec, Kobolt, A., Zizak, A. (2006).Timski rad i supervizija timova", Pregledni clanak
- Lang, M.(2010). Transformational Leadership – Fundamentals, model, differencies. GRIN
- Lončarević, R. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd:Univerzitet Singidunum

- Lusch, Robert F. et al. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*. Vol. 6 Issue 3
- Marjanović, S. (1971). *Donosenje odluka u privrednim organizacijama*, Informator, Zagreb
- Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). *Menadžment: principi, 13 koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidinum
- Maslow, H. A. (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes
- Матис, Л.П., Џексон, Х.Џ (2010). „Управување со човечки ресурси“, Магор, Скопје
- Michael A. (2010). *West, Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition
- Mickan, S. & Rodger, S (2000). *Characteristics of effective teams: Literature review*, Australian Health review
- Mikanowicz, C., Shank, S. (2010). *Communication Strategies*, National Center of Continuing Education
- Minto, B., (1991). *The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking*, London, преку Hartley, P., and Bruckmann, C. G., 2007. *Business Communication*, London
- Mileham, P. & Spacie, K. (1996). *Transforming Corporate Leadership*, Priman Publishing, London
- Neuman, G.A et al., (2000). *Models of team performance: What the real effect of team processes on team performance?*, Northern Illinois University, USA
- Online Business Dictionary, Definition of team leader, преземено на 12 мај 2020, <http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>
- Parker, G. (2007). *Team Players and Teamwork. The New Reality*. John Willey and Son Co

Петковски, К., (2000).Водството и ефективната комуникација, Битола:
КироДандаро

Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водење на динамично училиште, Биро
заразвој на образованието, Скопје

Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во
комуницирањето, ИРИС-Р, Струга

Петковски, К. (1999). Менаџмент во училшите, Просветен работник, Скопје

Posinković, K., A., (2003). "Analiza efikasnosti timskog rada", Sveucilište u
Zagrebu. Filozofski fakultet, Zagreb

Robbins,A. советник за лидерство.
<http://thinkexist.com/quotations/communication/>.

Rue, L. W. &Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key link to Productivity*, Invin/McCraw-
Hill, Boston,Massachusetts

Salas, E.,Goodwin, G. Burke, C.S., (2009).Team effectiveness in complex
organizations- Cross- Disciplinary Perspectives and Approaches, Taylor& Francis
Group, NY

Софијанова,Е. (2017).Основите на деловното комуницирање,
Универзитет,,Гоце Делчев, Економски факултет, Штип, стр.17 - 18

Sundstrom, E., Kenneth P. DeMeuse, and David Futrell, (1990).Work Teams,
American Psychologist 45

*Vroom. V.H and Arthur G.Jago. (1988). The new leadership: Managing Participation
in Organizations (Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall,*

*Vroom. V.H (2000). Leadership and Decision – Making Process, Organizational
Dynamics 28, no 4.*

Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје

Прилози

Дескриптивна статистика за добиените одговори

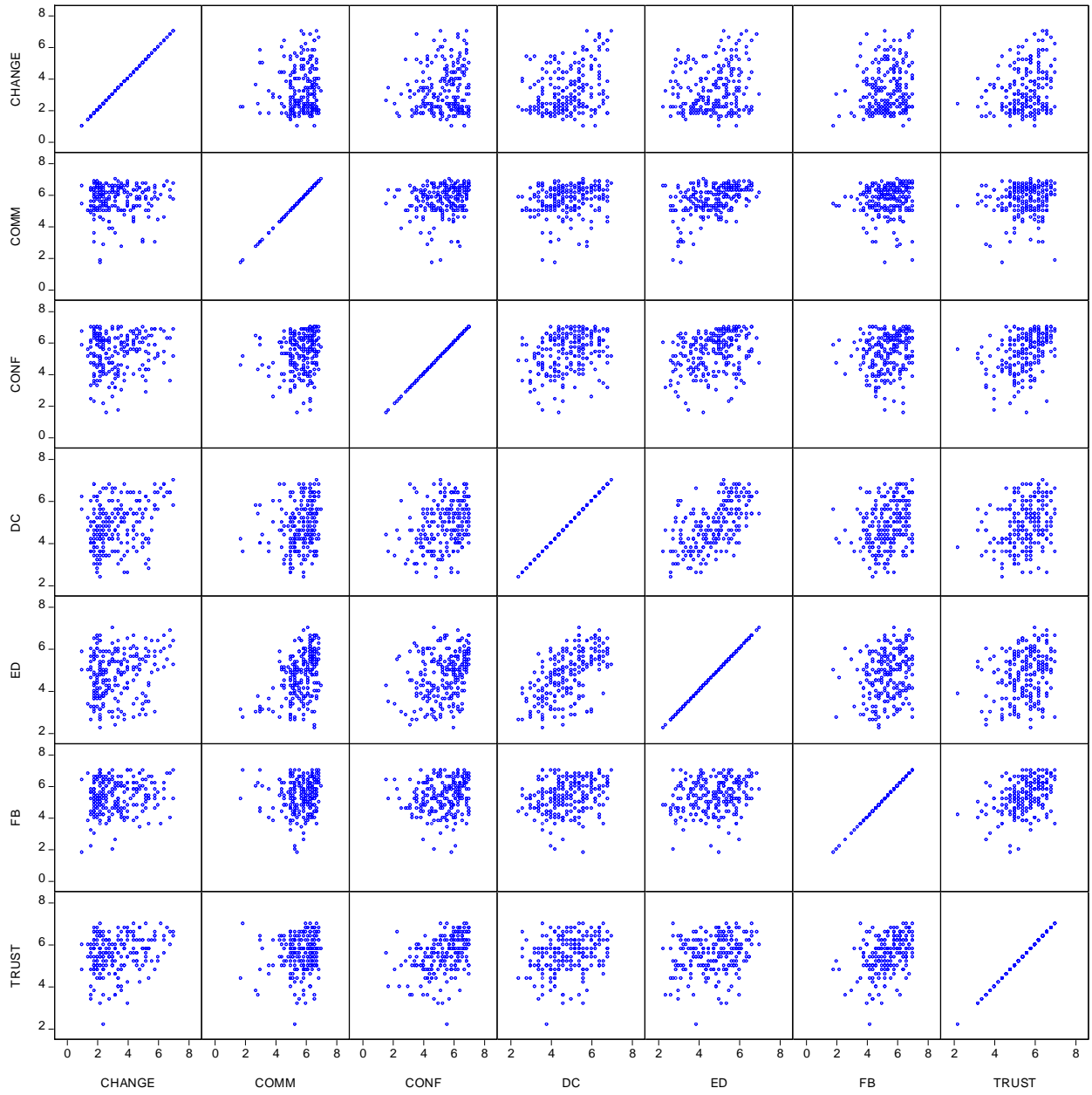
Прашање	Просек	Ст. Дев.	Модус	1	2	3	4	5	6	7
Conf_1	5.3	1.7	7	8	6	20	35	34	42	70
Conf_2	5.5	1.4	7	1	5	22	21	43	55	68
Conf_3	5.2	1.6	7	9	6	13	45	35	47	60
Conf_4	5.2	1.7	7	12	6	13	43	29	54	58
Conf_5	5.5	1.4	7	4	1	14	27	50	57	62
Conf_6	5.6	1.4	7	2	4	11	27	43	52	76
Conf_7	5.3	1.6	7	9	7	13	31	48	42	65
Fb_1	5.6	1.3	7	1	4	10	25	46	58	71

Fb_2	5.6	1.4	7	1	7	15	23	43	53	73
Fb_4	5.8	1.4	7	1	4	13	23	33	52	89
Change_1	2.7	1.9	1	89	41	17	28	17	7	16
Change_2	2.6	1.9	1	101	24	29	21	20	10	10
Change_4	2.3	1.8	1	114	30	19	18	16	10	8
Change_5	3.5	2.2	1	65	31	13	31	26	16	33
Trust_2	5.8	1.4	7	5	1	9	23	31	58	88
Trust_3	5.5	1.6	7	7	4	16	23	37	45	83
Ed_1	4.3	1.7	6	11	29	35	37	39	43	21
Ed_2	4.7	1.7	6	3	29	29	40	31	44	39
Ed_3	4.6	1.9	6	11	29	27	33	26	45	44
Ed_4	4.7	1.8	7	6	29	30	24	40	41	45
Ed_7	4.7	1.2	5	0	8	26	58	66	38	19
Ed_8	4.5	1.4	4	4	10	37	57	53	42	12
Dc_2	3.9	1.8	4	21	37	36	42	34	22	23
Dc_3	4.6	1.5	4	9	9	21	62	57	28	29
Dc_4	4.8	1.7	5	9	15	23	35	53	32	48
Comm_1	5.8	1.3	7	1	6	7	22	27	71	81
Comm_2	5.9	1.3	7	1	5	9	17	26	58	99
Comm_4	6.2	1.2	7	0	3	6	21	18	44	123

Comm_7	5.7	1.3	7	0	1	21	16	40	61	76
--------	-----	-----	---	---	---	----	----	----	----	----

Извор: Пресметка на авторот

Дијаграм на растурање (корелација) помеѓу променливите



Извор: Илустрација на авторот

