



УДК: 005.75:303.725.3

## ОСОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕЧКИТЕ ВО ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА

Наташа Ицева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[icevanatasha@gmail.com](mailto:icevanatasha@gmail.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### „Recognizing and neglecting the communication impediments for the purpose of developing good business communication,,

Natasha Iceva

Faculty of economics, “Goce Delcev” University-Stip  
[icevanatasha@gmail.com](mailto:icevanatasha@gmail.com)

Prof. Trajko Miceski

Faculty of economics, “Goce Delcev” University-Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

#### Апстракт

Современиот менаџер, мора доволно да го познава процесот на комуникација бидејќи преку комуникација ја насочува, координира, ја развива соработката во тимското работење и гради партнерство со вработените за исполнување на задачи со кои ќе се оствари поставената цел.

Комуникацијата се реализира преку пренос на информации од испраќачот кон примачот и истата е неопходна за интерно функционирање, затоа што ги интегрира управувачките функции.

Различни пречки и прекини во комуникацијата доведуваат до намалување на комуникацијата и во најголем број случаи не се постигнува совршена комуникација.

Добрите техники на организациското однесување ќе придонесат да се постигне успех во работењето и управувањето.

Препознавањето на комуникациските пречки се услов за ефективно работење на организацијата.

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

#### Abstract

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

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

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

Good organizational behavior techniques will bring the manager success in business and management. Recognition of communication barriers is a requirement for the effective operation of the organization.

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



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

Комуникацијата го овозможува преносот на информации меѓу вработените и ги решава и елиминира недоразбирањата меѓу нив, на тој начин што со помош на комуникацијата се формира организациската култура потребна за конкурентска предност на организацијата, но со давање акцент на тоа дека не треба да се занемарат комуникациските пречки, напротив истите треба да се сведат на минимално ниво или истите да се отстранат. Познавањето на значењето и основата на комуникацијата и комуникациските пречки е од големо значење за меѓучовечките односи и организациското однесување, па и за исполнување на организациските планови и идни цели.

Само со правилна комуникација, со пренесување на информациите на разбирлив начин кој насочува кон правилно извршување на активностите, се постигнуваат целите на организацијата. За да се постигне ова, потребно е оспособување, како на менаџерите, така и на вработените во организацијата, за добро познавање на комуникациските пречки кое што претставува еден од пресудните фактори за успешно работење на организацијата.

Појавата на комуникациските пречки, кои повеќе или помалку се присутни како во секојдневието, така речиси и во сите организации, се фактор кој им налага на менаџерите да бидат подготвени да управуваат непрекинато со пречките во комуникацијата, затоа што само така можат да обезбедат егзистенција на организацијата, но и натамошен нејзин развој.

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

Во секоја организација треба да се води грижа за ефикасна деловна комуникација во истата преку пренесување на правилни информации, намалување на комуникациските пречки и постојано настојување за правилно примање и разбирање на испратените информации во организацијата.

### **Улога, цел и функции на правилната деловна комуникација**

За успехот на секоја организација голема улога игра и вештината на добра комуникација. Комуникацијата е поделба на информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, за остварување на взаемно разбирање<sup>1</sup>.

Комуникација е процес на размена на информации низ заеднички систем на зборови и симболи<sup>2</sup>.

Суштината на многубројните дефиниции се огледува во следното<sup>3</sup>:

- Комуникацијата е човечки напор и ги вклучува поединците и групите;
- Комуникацијата не се остварува сè додека не се постигне взаемно разбирање.

Во основа, комуникацијата претставува процес на пренос на знаење, емоции, искуства, ставови, информации, разбирање, мисли, и сл. помеѓу луѓето, а со цел постигнување на взаемно разбирање без кое не би била возможна ефикасноста на делувањето на самата организација. Ова, всушност, значи дека комуникацијата, но, само добрата комуникација, е еден од клучните фактори од кои зависи успехот на самата организација.

<sup>1</sup>G. R. Jones, J. M. George, „Современ менаџмент“, McGraw-Hill Irwin, 2008, str. 106.

<sup>2</sup> [Http://wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija](http://wikipedija.mk//komunikacija-slobodna-enciklopedija) - прегледано на 31.08.2018.

<sup>3</sup> Bankovic Mirosljub, „Poslovne komunikacije“, VTS-strukovnih studija, Kragujevac, 2013, str. 17.



Наспроти комуникацијата надвор од работното место која е слободна и неформална, деловната комуникација има формален карактер каде владеат одредени правила<sup>4</sup>.

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

Главна цел на деловната комуникација претставува поттикнување на акција во организацијата преку примање на пораката, на информацијата, од страна на испраќачот на пораката, со што треба да се сфати што мисли испраќачот на пораката. Значи, не само да се прими пораката, туку, пред сè, да се сфати истата.

Комуникацијата како процес кој ги формира и карактеризира односите меѓу луѓето има бројни функции, ќе наведеме само неколку<sup>5</sup>:

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

Функциите на комуникацијата можат да се поделат на шест основни функции<sup>6</sup>:

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

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

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

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

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

<sup>4</sup>Bankovic Mirosljub, „Poslovne komunikacije“, VTS-strukovnih studija, Kragujevac, 2013, str. 6.

<sup>5</sup><https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-poceteno> на 27.08.2019.

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



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

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

Друга поделба на функциите на комуникацијата е поделба на четири основни функции во рамки на организацијата<sup>7</sup>:

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

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



Слика 1: Функции на комуникацијата<sup>8</sup>

Figure 1: Communication functions

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

### Процес на деловната комуникација

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

<sup>7</sup> Robbins, P. S., Judge, A. T., „Organizacisko ponasanje“, Zagreb, 2009, str. 369.

<sup>8</sup>Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T., Organizacijsko ponasanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009, str. 368-369.

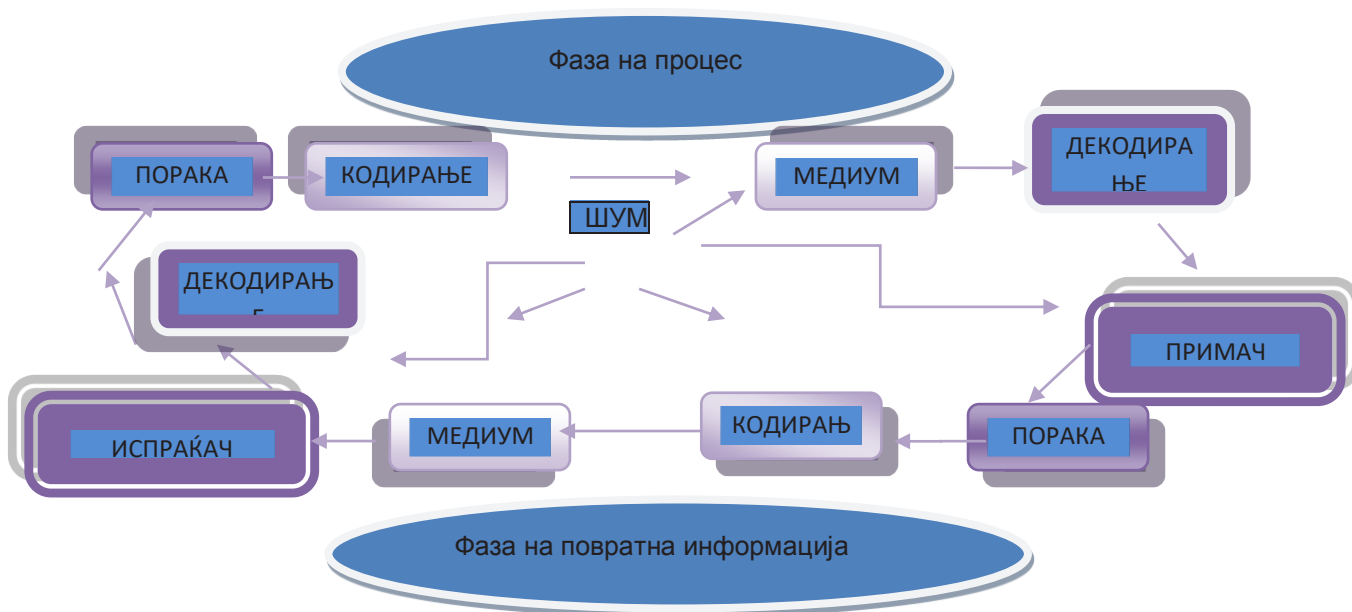
Во процесот на деловната комуникација, во основа се имплементираат две основни фази:

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

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

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

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



Слика 2: Процес на комуникација<sup>9</sup>

Figure 2: Communication process

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

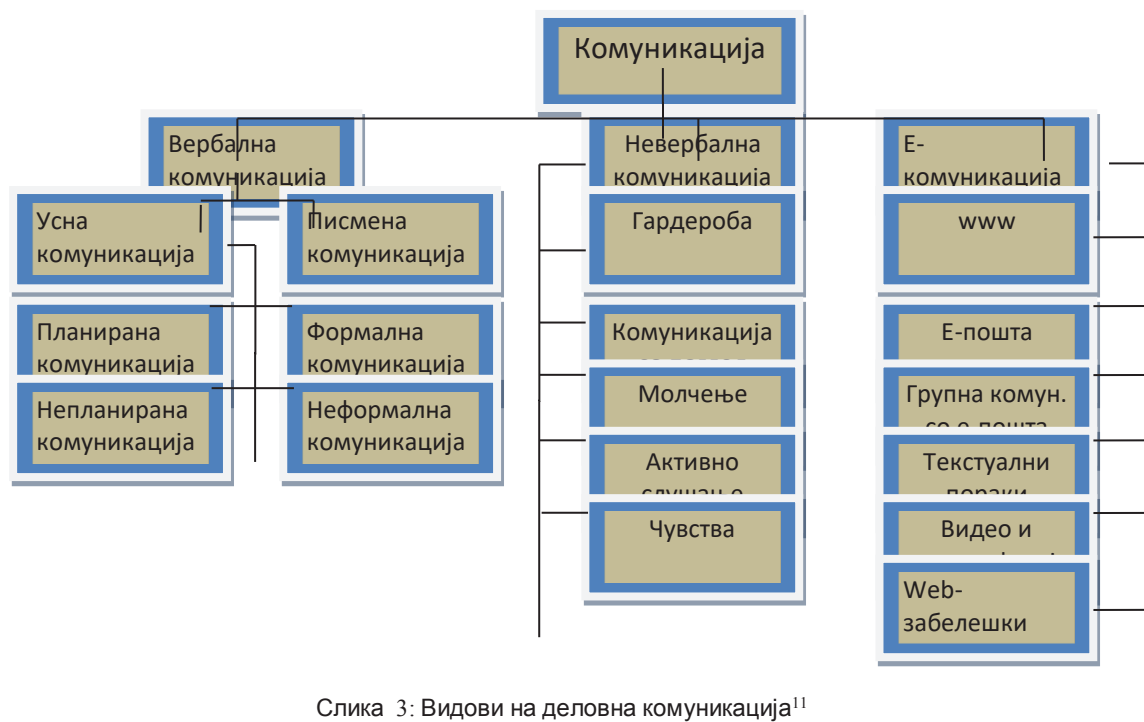
Во следаната фаза примачот ја интерпретира и се обидува да ѝ даде смисла на пораката, процес наречен декодирање. Ова е критички момент во комуникацијата.

Фазата на повратна информација е поттикната од примачот, кој станува испраќач. Примачот одлучува каква порака да испрати до оригиналниот испраќач, кој станува примач, ја кодира, и ја пренесува преку избран медиум. Пораката може да содржи потврда дека оригиналната пораката била примена и разбрана, или оригиналната порака да биде

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

преформулирана, за да обезбеди дека била точно интерпретирана, или може да вклучи барање за повеќе информации. Оригиналниот испраќач ја декодира пораката и обезбедува дека е постигнато взаемно разбирање. Доколку оригиналниот испраќач утврди дека не е постигнато взаемно разбирање, испраќачот и примачот кружат низ целиот процес онолку пати колку што е потребно за да се постигне взаемно разбирање. Повратната информација ги остранива недоразбирањата, обезбедува дека пораките се точно интерпретирани, и им овозможува на испраќачите и примачите да постигнат взаемно разбирање.

Ефективниот процес на комуникација во организацијата, но и надвор од неа, е голема и одговорна задача која се поставува пред менаџерите кои мора позитивно да го насочат процесот на комуникација доколку нивна цел е успешна организација<sup>10</sup>.



Слика 3: Видови на деловна комуникација<sup>11</sup>

Figure 3: Types of work communication

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

Значи, интраперсонална комуникација претставува комуникација на самата личност со себе си. Се смета дека овој вид комуникација е основа на сите други комуникации.

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

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

<sup>11</sup>Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Poslovno komuniciranje, Studio HSInternet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008, стр. 22.



Интерперсоналната комуникација ги има следните карактеристики<sup>12</sup>:

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

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

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

Секој менаџер треба да е способен да се изразува на разбирлив и чист јазик, кое ќе му овозможи успешно да преговара, квалитетно и разбирливо да презентира и ефективно да води состанок<sup>13</sup>.

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

За да биде успешна вербалната комуникација, за да се постигнат саканите ефекти од истата, потребно е при вербалната комуникација да се запази следното<sup>14</sup>:

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

*Невербалната комуникација* е таков вид на комуникација во која отсутствува говорот и јазикот, а комуникацијата се реализира со помош на гестови, движење на телото, мимики, положба на телото и сл. Од големо значење е невербалната комуникација која во себе содржи порака наменета за друго лице.

Како главен извор на невербалната комуникација се јавуваат емоциите, а како најчести средства се гестовите. Гестот е чин, дејност што ја изведуваат луѓето со своето тело за да се пренесе некоја порака, информација и сл. кон други луѓе.

Невербалната комуникација има неколку важни карактеристики, меѓу кои<sup>15</sup>:

<sup>12</sup><https://tufekciev.wordpress.com-komunikacii-noceteno> на 29.08.2019.

<sup>13</sup>Мицески, Т., *Лидерство* (2009, Штип), стр. 92.

<sup>14</sup><https://site/verbalnaneverbalnakomunikacija/> посетено на 30.08.2018.

<sup>15</sup>Nelson, P. E., Titsworth, S., and Pearson, J. C., *iSpeak* (2008, New York), стр. 164-167.





- Невербалната комуникација е присутна секогаш кога се среќаваат луѓето меѓусебно;
- Невербалната комуникација овозможува откривање и на многу други информации кои соговорникот намерно не сакал да ги открие;
- Невербалната комуникација е корисна за осознавањето на кој начин другите мислат за тебе и за меѓусебните односи;
- Пораките кои се добиваат со невербалната комуникација се помалку двосмислени во однос на двосмислените вербални комуникации.

Спроведените теоретски истражувања за невербалната комуникација даваат заклучок за тоа дека само 20 % од информациите се пренесуваат со помош на зборови, како вербални средства, додека во 60-80 % се употребуваат невербални симболи (гестови, мимики)<sup>16</sup>.

Невербалната комуникација претставува единствен јазик кој го разбираат сите луѓе. Тоа е „невербален“ јазик кој се изразува преку говорот на телото, мимиките и гестовите, јазик преку кој може да се разбере соговорникот иако не се познава неговиот „вербален“ јазик.

Симболите кои се користат при невербалната комуникација најчесто се несвесни импулси кои овозможуваат да се открие дали соговорникот ја зборува вистината или едно мисли, а друго зборува, исто така преку симболите на невербалната комуникација добиваме убедлива претстава за информацијата која ни се пренесува или обратно, гестот на испраќачот на пораката ни дава информација дека пораката не е добра и истата ја отфрламе како таква, и покрај вербалното убедување за истрајноста на пораката.

### **Комуникациски пречки**

Комуникациските пречки се таков вид на појава со која се изобличуваат информациите во текот на нивното пренесување. Комуникациските пречки го опфаќаат сето она што попречува пораката да биде примена и сфатена на правилен начин.

Пречките во комуникацијата најчесто се од човечка природа, а минимално се од техничка природа. Едни од карактеристиките на индивидуалната личност во организацијата кои придонесуваат да се постават комуникациските пречки се следните<sup>17</sup>:

- *Ограниченост на капацитетот на примачот* – Се однесува на ситуациите при кои изнесената информација може да биде и паметна и логична, но е претставена на многу високо ниво или во преголем број на информации, па примачот не може да ја внесе во себе;
- *Попречување (спречување)* – Се однесува на надворешните фактори кои го спречуваат (попречуваат) примањето на пораките од кои најважни се: стресот, внатрешниот стрес и непознавањето на средствата за комуницирање;
- *Премолчено претпоставување* – Ова е вообичаен начин на погрешно разбирање кога соговорникот го премолчува знаењето на некој збор или поим;
- *Инкомпатибилност (несовпадливост) на шемите* – Шемата е трајна, длабоко вкоренета и добро организирана класификација на начинот на забележување, мислење и однесување. Луѓето со радикални различни шеми ги асимилираат и ги толкуваат податоците на различни начини;
- *Влијанието на несвесните и делумно свесните механизми* – Се однесува на попречувањето предизвикано со очекувањата и предрасудите на другите лица, и тоа на различни нивоа на свесна контрола;
- *Конфузно излагање* – Е очигледна пречка на успешната комуникација, со оглед на тоа што ја намалува нејзината успешност. Без оглед на тоа колку е интересна темата за која се зборува, лесно може да се случи да не се успее во пренесувањето на соопштението ако е тоа лошо изложено;
- *Отсуство на канал за комуникација* – Оваа пречка може да изгледа премногу очигледна за да се вклучи. Отсуството на каков било начин на поврзаност на

<sup>16</sup>[https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0\\_neverbalna\\_komunikacija//](https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0_neverbalna_komunikacija//) посетено на 25.08.2018.

<sup>17</sup>[http://Osnovni\\_principi\\_na\\_uslovite\\_za\\_uspesna\\_komunikacija//](http://Osnovni_principi_na_uslovite_za_uspesna_komunikacija//) посетено на 05.09.2018.





потенцијалниот испраќач и примач значи, всушност, дека никаква комуникација не може да се воспостави.

Комуникациските пречки кои се јавуваат во организацијата во глобала може да се јават како<sup>18</sup>:

- *Микропречки* и
- *Макропречки*.

*Микропречките*, особено се јавуваат при: лоша структурираност на пораката, неконзистентност на испратената порака, недостаток на веродостојноста, филтрирање на информациите, лоши вештини на слушање, семантички проблеми, емоции, предрасуди и различни перцепции.

*Макропречките*, пак, произлегуваат од: ефективност на комуникациските канали, преоптовареност со информации, разлики во статусот и моќта на поединците кои комуницираат, постојана потреба за нови, покомплексни знаења и информации, викотници, бука при комуникацијата, јазични разлики, културни разлики и сл.

Исто така, пречките можат да се разгледуваат од следниве аспекти:

1. Организационски аспект или организационски пречки;
2. Социјален аспект или социокултурни пречки;
3. Психолошки аспект или психолошки пречки.

Заради појасно согледување, истите ќе бидат посебно образложени.

#### *Организациски пречки*

Организациските комуникациски пречки се однесуваат на организациската структура, моделот на работа и комуникациските текови.

Најчесто, организациските пречки произлегуваат од<sup>19</sup>:

- *Преоптовареност со информации*, каде добиените бројни информации создаваат чувство на оптовареност на личноста кои ги прима во организацијата;
- *Конкуренција на пораката*, каде бројните информации кои постојано се добиваат, често причинуваат тешкотија во селектирање на битните информации за нивно прифаќање или игнорирање;
- *Искривување на информацијата*, што се јавува заради тоа што во организациите најчесто информациите поминуваат низ повеќе одделенија или личности, сè додека не дојде до субјектите за кои се наменети. При тоа, може да дојде до искривување на информацијата, односно, истата може погрешно да се интерпретира или, пак, во некои случаи, намерно да се искриви вистинитоста на информацијата;
- *Филтрирање на пораките*, што тоа филтрирање на информацијата може да доведе за нерепродуцирање на информацијата во целост, при што, комуникацијата може да се намали и искриви<sup>20</sup>;
- *Контрадикторни пораки*, што би можеле да ја намалат комуникацијата и нејзината веродостојност;
- *Комуникациска клима*, каде премногуе канали по кои се испраќа пораката, можат да предизвикаат искривување на пораката, а, пак, премалкуе канали можат да ја блокираат пораката. Добро е организацијата да има вертикални и хоризонтални комуникациски канали;

<sup>18</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., PološkiVokić, N., *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 585-586.*

<sup>19</sup>Prof. Dr Mirosljub Banković, во книгата POSLOVNE KOMUNIKACIJE на страна 30, истакнува дека, според Drucker: секој филтер и размена на информации „ја дуплира пречката – шумот – и ја преполовува пораката.

<sup>20</sup>Peter Ferdinand Druker (1909-2005), економист, публицист и педагог, едно од највлијателните имиња за теоретскиот менаџмент во XX век.



- *Разлики во статусот*, каде низ колку повеќе хиерархиски нивоа треба да се помине при испраќањето на информацијата, толку повеќе време е потребно истата да се пренесе, при што се појавува можност за нејзино искривување.

Иако овие наведени организациските пречки се од многу други, сепак, во нив се опфатени едни од најбитните пречки кои можат значително да го попречат ефикасното деловно комуницирање во организацијата.

### *Социокултурни пречки*

Едни од побитните социолошко-културни елементи кои може да станат пречки во деловната комуникација се<sup>21</sup>:

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

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

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

*Судир на вредности и уверенија* кој се јавува кога културата се реализира преку културолошките граници, при што се зголемува можноста за недоразбирање. Културните и општествените норми во организациите толку многу се вкоренети, што луѓето врз основа на нив дејствуваат, а притоа да не се ни свесни за тоа.

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

*Јазик и жаргон.* Јазикот на кој зборува еден народ е можност за разбирање во комуникацијата меѓу луѓето. Но, изборот на зборови, начинот на кој, со кои зборови, се составува реченицата, претставува сериозен проблем за воспоставување на добра комуникација, што значи дека јазикот претставува пречка во комуникацијата. Жаргонот на кој се зборува, исто така претставува пречка во комуникацијата, како и јазикот кој луѓето го зборуваат. Често пати се користат зборови кои се замена за вообичаените литературни зборови, овие зборови кои се замена на други зборови, се нарекуваат жаргон, најчесто ги употребуваат младите, но со тек на времето тие остануваат во традиционалната комуникација меѓу луѓето.

### *Психолошки пречки*

Психолошките пречки во комуникацијата ги создаваат поединци врз основа на нивната ментална и емотивна состојба. Психолошките пречки најчесто се резултат на<sup>22</sup>:

<sup>21</sup>Dr Miroљub Banković, prof., Poslovne komunikacije, VTS Strukovni studija, Kragujevac, 2013, str. 2.



- *Ограниченото време* и ограничени други ресурси при собирање информациите;
- Разлика во очекувањата на менаџерите и на вработените во поглед на критериумите кои ја определуваат важноста на информацијата;
- *Ограничена способност на разбирање*, обработка и користење на голема количина на информации;
- *Перцепција* според која го набљудуваме светот и се однесуваме според уверенијата кои влијаат на нашето однесување, според перцепцијата најчесто ги прифаќаме или ги отфрламе информациите кои се пренесени преку комуникација без притоа да утврдиме кои се битни, а кои не од дадените информации, акцентот е на перцепцијата која како таква претставува пречка во комуникацијата;
- *Недостаток на паметење*, неможност да се дојде до одредени сеќавања. Ако се сака да се биде успешен во комуникацијата потребно е да се научи и да се практикуваат вежби за паметење. Па, како важни елементи кои овозможуваат добро паметење се:
  - разбирање,
  - големина на знаење кое се поседува,
  - активно присетување,
  - повторување на знаења,
  - асоцијации;
- *Лошо слушање*, тоа се индивидуи кои при комуникацијата најчесто сонуваат, читаат, слушаат други разговори, ја разгледуваат околината и воопшто не се концентрирани на комуникацијата;
- *Вербална борба*, оваа психолошка пречка се јавува кога примателот на информацијата, наместо внимателно да слуша, тој во својата глава веќе започнува да расправа за сопствените идеи;
- *Емотивни реакции*, се јавуваат обично кога индивидуата е лута, натажена или уплашена, нејзините комуникациски способности можат да бидат ослабнати. Но и позитивните чувства, исто така, можат да бидат пречка за добрата деловна комуникација, на пример, премногу хумор во комуникацијата може да ја направи пораката од незначеен карактер и на тој начин да не се постигне саканиот ефект од испраќање на информацијата преку комуникација.

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

### Препознавање и отстранување на почестите пречки во комуникацијата

За постигнување на целите на организацијата потребно е навремено препознавање на пречките во комуникацијата, со цел истите да се отстранат или пак ако е невозможно тогаш да се сведат на минимално појавување во организацијата.

Постојат повеќе начини, односно техники за отстранување на пречките во комуникацијата. Една од поделбите е следната<sup>23</sup>:

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

<sup>22</sup>Dr Miroљjub Banković, prof., Poslovne komunikacije, str. 29.

<sup>23</sup>Јанкуловска П., Комуникациски вештини, Скопје, 2012, стр. 26.



Дел од техниката за надминување на пречки во комуникацијата треба да биде *јасниот говор*. Тоа значи дека премногу долгите реченици кои содржат непотребни зборови само ги комплицираат комуникациите меѓу поединците и создаваат конфузија. Јасниот говор подразбира исфрлање на жаргонот од употреба во деловната комуникација затоа што тој може да претставува дополнителен услов за пречки во комуникацијата. Јасниот говор подразбира и употреба на разбирливи зборови, реченици искажани со преголема употреба на стручни зборови се пречка во комуникацијата.

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

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

Ефикасно отстранување на пречки во комуникацијата се постигнува доколку комуникацијата се случува во одредено време и на соодветно место. Времето кога се случува комуникацијата може да биде услов за појава на пречки во комуникацијата, особено ако станува збор за комуникација која се реализира набрзина.

Местото каде се реализира комуникацијата исто така е важен елемент за отстранување на пречки во комуникацијата. За постигнување на целта, комуникацијата треба да се реализира на соодветното место за комуникација, што ќе внесува атмосфера на доверливост и разбирање.

### **Емпириско истражување**

Во деловното работење на организациите, од особено значење е правилната деловна комуникација. Па, во тој поглед, предметот на истражување претставува проучувањето на комуникацијата и тоа, како да се осознаат пречките во комуникацијата и како правилно да се управува со нив.

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

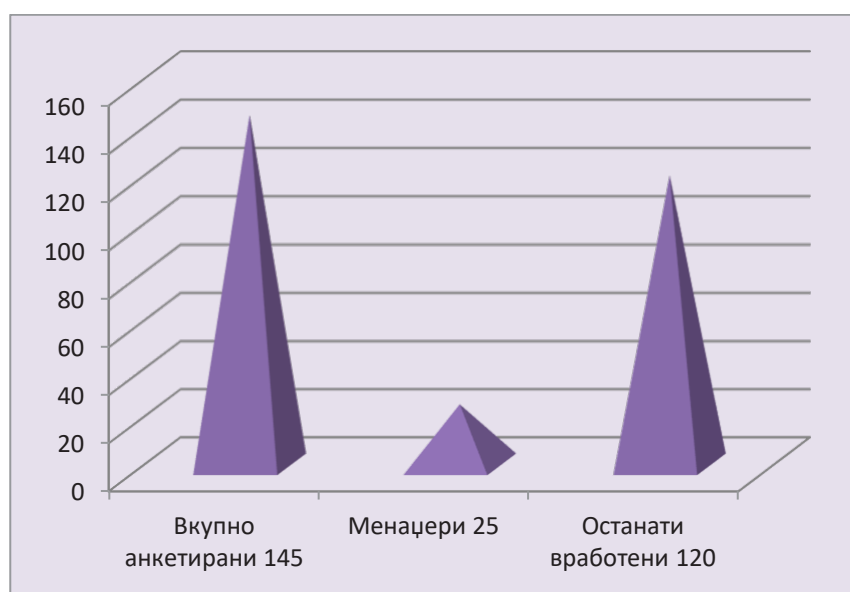
Истражување беше извршено преку анкетни прашалници спроведени во пет производствено-текстилни организации во општина Штип. Анкетирањето е спроведено во октомври 2018 год.

Од вкупно анкетирани, 145 лица целосно ги потполнија анкетните прашалници, од кои 25 лица се менаџери од различни нивоа на структурната поставеност на организациите, а 120 лица се вработени во организациите на различни работни места, вработени со различно образование и квалификациска структура.

Табела 1: Вкупно анкетирани менаџери и други вработени  
Table 1: Total surveyed managers and other employees

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

Графички приказ на вкупно анкетирани, менаџери и останати вработени



Слика 3: Вкупно анкетирани менаџери и други вработени  
Picture 3: Total surveyed managers and other employees

При истражувањето се користени квалитативни и квантитативни методологии и методи, а особено: анкета, набљудување, компарација и статистичка анализа.

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

Стандардизирани анкетни прашања за вработените и менаџерите, заедно со понудените одговори се претставени табеларно, графички и пресметковно.

Првото прашање гласеше: Дали Вие, како менаџер/вработен, сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата? Одговорите на вработените и на менаџерите се прикажани табеларно и графички, што следи.

Табела 2: Одговор на вработените и на менаџерите на првото прашање

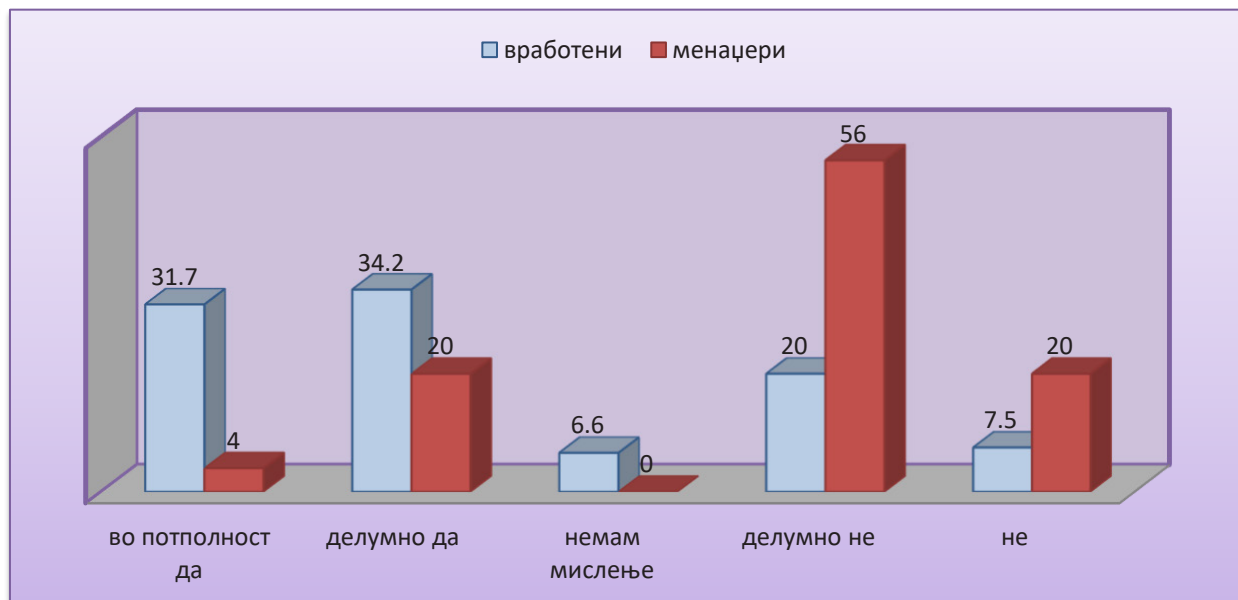
Table 2: Response to the employees and the managers of the first question

Прво прашање	Одговор	Вработени		Менаџери	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Дали сметате дека во Вашата организација често се појавуваат пречки во комуникацијата?	Во потполност да	38	31,7	1	4,0
	Делумно да	41	34,2	5	20,0
	Немам мислење	8	6,6	0	0
	Делумно не	24	20,0	14	56,0
	Воопшто не	9	7,5	5	20,0
	<b>Вкупно</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
$\chi^2=123,03$ $C=0,62$					

Според пресметката, вредноста на  $\chi^2$ -тестот изнесува 54,52, кое е поголемо од теоретската табличка вредност што одговара за 4 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 9,49. Ова значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не соодветствуваат и затоа се констатира дека поставената хипотеза не се потврдува.

Коефициентот на контингенција  $C$  кој ја покажува јачината на поврзаноста на двете групи, вработени и менаџери, во дадениот случај изнесува 0,62, што значи дека постои умерена поврзаност помеѓу испитуваните варијабилни.

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



Слика 4: Одговор на вработените и на менаџерите на првото прашање  
Figure4: Response to the employees and the managers of the first question

По првото прашање 34,2 % од вработените се изјасниле дека во организацијата делумно има комуникациски пречки, а 31,7 % се изјасниле дека во потполност има комуникациски пречки. Наспроти вработените, според менаџерите делумно не постојат комуникациски пречки и тоа 56 % од менаџерите го дале одговорот делумно не постојат, додека само 4 % од менаџерите се изјасниле дека во организацијата има комуникациски пречки, значи, според менаџерите постојат минимални комуникациски пречки, што не е случај со одговорите на вработените, при што и табеларно и сликовито се гледаат несоодветностите во одговорите на испитаните групи (менаџери и вработени).

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

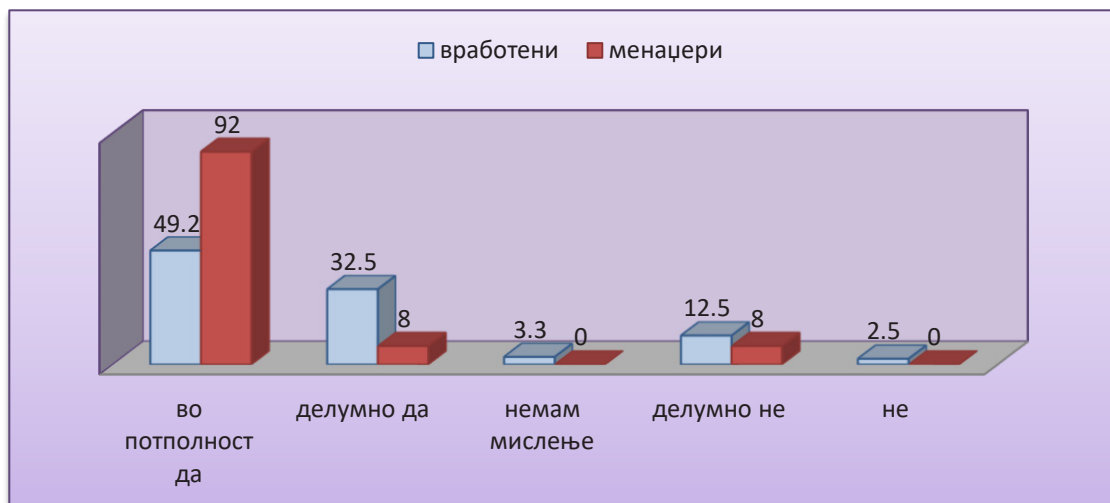
Табела 3: Одговор на вработените и на менаџерите на второто прашање  
Table 3: Response to employees and managers of the second question

Второ прашање	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали сметате дека менаџерите правилно управуваат со пречките во комуникацијата кои се јавуваат во организацијата?	Во потполност да	51	49,2	23	92
	Делумно да	39	32,5	2	8
	Немам мислење	4	3,3	0	0
	Делумно не	22	12,5	0	0
	Воопшто не	3	2,5	0	0
	<b>Вкупно</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
$\chi^2=46,09$ $C=0,43$					



Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 46,09, што е поголемо од теоретската вредност од 9,49. Во случај кога пресметаната вредност е поголема од теоретската вредност, се отфрла потхипотезата, ова значи дека во нашиот случај ја отфрламе потхипотезата и констатираме дека не постои поврзаност помеѓу добрата деловна пракса и управувањето со комуникациските пречки. Пресметаниот Коефициент на корелација изнесува 0,43, со што се докажува дека постои умерена јачина на поврзаност на двете варијабли.

Следи графички приказ :



Слика 5: Одговор на вработените и на менаџерите на второто прашање

Figure 5: Response to employees and managers of the second question

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

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

Табела 4: Одговор на вработените и на менаџерите на третото прашање

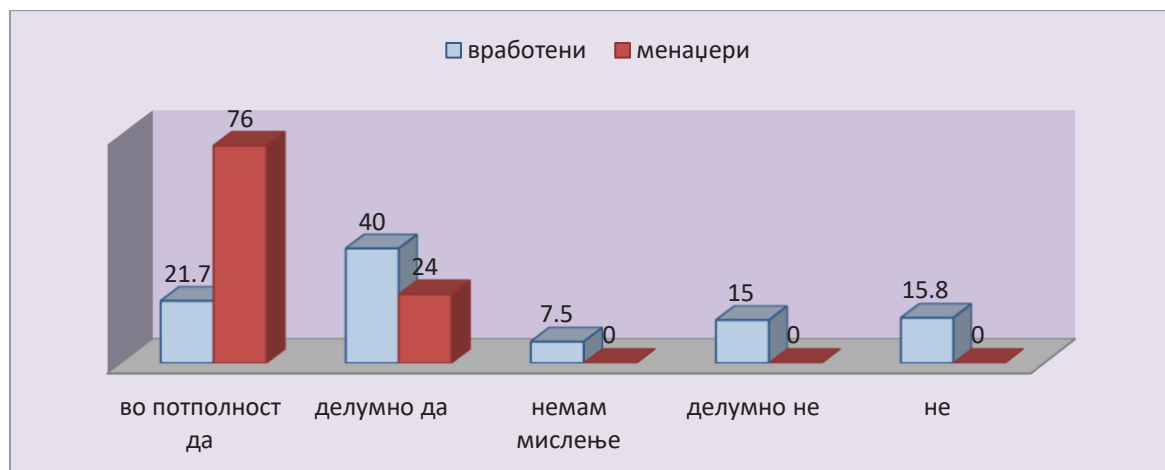
Table 4: Response to employees and managers of the third question

Трето прашање	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали сметате дека во организацијата навремено се отстрануваат комуникациските пречки?	Во потполност да	26	21,7	19	76
	Делумно да	48	40	6	24
	Немам мислење	9	7,5	0	0
	Делумно не	18	15	0	0
	Воопшто не	19	15,8	0	0
	<b>Вкупно</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
$\chi^2=72,48$					
<b>C=0,52</b>					

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 72,48 и истиот е поголем од теоретската вредност која изнесува 9,49, што значи дека одговорите на вработените и на менаџерите не соодветствуваат.

Врз основа на пресметаниот  $\chi^2$ -тест и бројот на испитаници добиен е Коефициентот на корелација кој изнесува 0,52, која вредност покажува дека постои умерена јачина на варијаблите.

Графичкиот приказ е:



Слика 6 Одговор на вработените и на менаџерите на третото прашање  
Figure 6 Response to employees and managers of the third question

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата во дадените одговори. Имено, додека 21,7 % од вработените се изјасниле дека менаџерите навремено ги отстрануваат комуникациските пречки во организацијата, 76 % од менаџерите се изјасниле дека на време ги отстрануваат комуникациските пречки, со ова се утврдува дека менаџерите не даваат реални одговори, туку даваат одговор за тоа како треба да е во организацијата, а не каква е вистинската состојба во организацијата при појава на комуникациски пречки и нивно навремено отстранување.

Општ заклучок од направените истражувања е дека во испитуваните организации утврденото несогласување во одговорите кои ги даваат вработените и менаџерите ја прикажуваат состојбата на препознавање и управување со конфликтите во организацијата.

### **Преферирање на активности за правилно осознавање и занемарување на пречките во комуникација заради развивање на добра деловна комуникација**

Препознавањето на пречките во комуникацијата е еден од елементите кој гарантира пренос на деловната информација потребна за извршување на задачите и улогата која е доделена во организацијата на секој поединец, како и усогласување на активностите со останатите во организацијата.

Оспособувањето за добро познавање и правилно проценување на комуникациските пречки потребно е да ги содржи елементите за<sup>24</sup>:

- Добра комуникација и интеракција;
- Начинот на договарање за целите на работата и организацијата на работа;
- Начинот на поделба на работните задачи и

<sup>24</sup> Kobolt, A., Žižak, A., op. cit. str. 372.



- Решавање на меѓусебните недоразбирања и конфликти.

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

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

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

Според Frank Luntz, во книгата *Words that Work*, постојат 10 основни принципи за успешна комуникација<sup>25</sup>:

1. *Едноставност, односно да се користат едноставни зборови*. Вработените сакаат информациите да ги добиваат од елоквентни, образувани луѓе, но сепак бараат информациите да им бидат пренесени со едноставни, разбирливи зборови и во пократка форма, на тој начин информацијата ќе биде разбрана и истата ќе има ефект;

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

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

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

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

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

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

<sup>25</sup><http://DraganaDjermanovic//10-pravila-uspesne-komunikacije-> посетено на 14.09.2018.

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

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

10. *Испраќање на контекст и појаснување на релевантноста*, за примање на пораката. Но, доколку истата содржи елементи на одреден проблем, тогаш треба да се продолжи со комуникацијата во насока на предлагање на решение за конкретниот проблем, на тој начин комуникацијата ќе биде ефективна деловна комуникација.



Слика 7: Принципи за ефективна комуникација

Figure 7: Principles for effective communication

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

### Заклучок

Главна цел на деловната комуникација претставува поттикнување на акција во организацијата преку примање на пораката, на информацијата, од страна на испраќачот на пораката, со што треба да се сфати што мисли испраќачот на пораката. Значи, не само да се прими пораката, туку, пред сè, да се сфати истата. Комуникацијата помеѓу испраќачот и примателот на информацијата е воспоставена во моментот кога доаѓа до разбирање помеѓу испраќачот и примачот на пораката, а се продолжува кога примачот ја враќа информацијата (при што доаѓа доаѓа до воспоставување на feedback).

Во текот на комуницирањето често се јавуваат и голем број пречки.

