

UDK: 316.773+005.21; DOI: 10.7251/APE1410006S

Originalni naučni rad

## **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE KAO FAKTOR EFIKASNOSTI MENADŽERSKIH PROCESA**

---

### **COMMUNICATION SKILLS AS A FACTOR IN THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT PROCESSES**

---

Edin Strukan<sup>1</sup>

JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona, Bihać

Dejan Đorđević<sup>2</sup>

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

#### **Sažetak**

U radu su prikazane neke komunikacijske vještine te je ukazano na poželjnost njihovog usvajanja i primjene u praksi od strane menadžera, a naveden je i krajnji mogući efekat te primjene na rezultate poslovnih procesa u organizaciji, u kontekstu nastojanja da se kvalitet poslovanja podigne na viši nivo. Osnovni cilj rada ja bio da istraži na koji način menadžeri sa komunikacijskim vještinama, uz njihovu adekvatnu primjenu tokom komunikacije kao jedne od osnovnih menadžerskih funkcija, kao i prilikom realizacije drugih menadžerskih funkcija, mogu doprinijeti boljem tržišnom pozicioniranju organizacije. Navedeno je razrađeno kroz uvodni dio rada koji objašnjava značaj i ciljeve rada, zatim kroz teorijski dio u kojem se navode osnovne definicije menadžmenta i komunikacije kao jednog od ključnih funkcija menadžmenta, neke preporučene komunikacijske vještine, zatim kroz istraživačka pitanja: kako jedan menadžer može razviti kod sebe komunikacijske kompetencije, da li i kakvu ulogu one imaju u menadžmentu, na koji način utiče na menadžment, koji su to osnovni elementi komunikacijskih kompetencija bitni za njihovu zajedničku funkciju u preduzeću. Rad je zasnovan na empirijskom istraživanju, uz primjenu poznatih tehnika ankete i intervjua.

**Ključne riječi:** komunikacijske vještine, menadžerske funkcije, razvoj komunikacijskih vještina, prepreke u komunikaciji.

---

<sup>1</sup> Student doktorskih studija, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona, Bihać, e-mail: strukan.s@missnet.ba

<sup>2</sup> e-mail: djole@rocketmail.com

## Summary

The paper presents some communication skills and points to the desirability of their adoption and implementation in practice by managers, and cites the ultimate potential effect of such use on the results of business processes in the organization in the context of efforts to raise the quality of the business to the next level. The main goal of the work was to investigate how managers with communication skills along with their appropriate application during communication as one of the basic managerial functions, as well as the realization of the other managerial functions, can contribute to better market positioning of the organization. The above named is worked out through the introductory part of the article that explains the significance and objectives of the work, then the theoretical part which specifies the basic definitions of management and communication as one of the key functions of management, some recommended communication skills, then the research questions: how managers can develop in themselves communicative competence, whether and what role they have in management, in what way does it affect the management, which are the basic elements of communication skills essential for their function in a common enterprise. The paper is based on empirical research, with the application of known techniques surveys and interviews.

**Keywords:** communication skills, managerial functions, the development of communication skills, barriers in communication.

## Uvod

Razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje, bio je da se dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri razvoj komunikacijske vještine kod menadžera utiče na poboljšanje njihovih rezultata rada u organizaciji. Neka istraživanja pokazuju da postoji jaka veza između posjedovanja komunikacijskih vještina kod menadžera i rezultata njihovog rada, te u tom kontekstu mnogi teoretičari komunikaciju tretiraju kao jednu od pet najvažnijih menadžerskih funkcija, ali i kao funkciju koja istovremeno ima veliki značaj za uspješnu realizaciju preostale četiri ključne menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, kadrovanje i kontrolu), što do izražaja naročito dolazi u današnjem vremenu globalnih dinamičnih poslovnih procesa.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Kao praksa menadžment je umijeće, a kao nauka on je organizovano znanje, i sa oba aspekta posmatrano, razvoj i usavršavanje menadžmenta podrazumijeva i razvoj pojedinih metoda, principa, tehnika i ostalih menadžerskih disciplina. Cilj svih menadžera je postići povoljan odnos *inputa* i *outputa* unutar određenog vremena, vodeći računa o kvalitetu. „Menadžment je uvijek proces pomoću kojeg se transformišu *inputi* u *outpute*“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008).

U svim menadžment procesima osnovni zadatak savremenog menadžera je da koordinira sve procese, koristeći dobre metode i postupke kako bi osigurao da se ostvari planirani zadatak. S obzirom da menadžment u procesima prolazi kroz svoje

pojedinačne funkcije, krećući se i stalno se razvijajući, on zapravo predstavlja „živu organizaciju “koja se razvija uporedo sa promjenama i sa svojim potrebama, ali i sa mogućnostima. „Rezultati kao glavni dio internog dijela organizacije i rezultati izvana, glavna su mjerila koja pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta“ (Drucker, 2005). Dakle, unutar svake poslovne organizacije se odvijaju poslovni procesi za čije rezultate su najdirektnije odgovorni menadžeri koji svojim znanjem i vještinama, te ispravnom upotrebom raspoloživih resursa, upravljaju tim procesima kroz određene funkcije, po ocjeni mnogih autora iz ove oblasti, od kojih je pet najvažnijih: *planiranje, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola*.

S obzirom da menadžment kao proces predstavlja transformaciju *inputa* u *outpute*, rezultat te transformacije zavisi od širokog spektra zadataka menadžera koji je zadužen za realizaciju tih procesa, počev od njegove sposobnosti planiranja i organizacije pa do vođenja i kontrole, a što opet uveliko zavisi od kvantitativnog i kvalitativnog posjedovanja različitih menadžerskih kompetencija, od kojih je u nastavku rada obrađena jedna, ali vrlo značajna, komunikacijska kompetencija koja je prisutna u svim funkcijama menadžment procesa.

Govoreći o menadžerskim funkcijama koje su potrebne za uspješno vođenje poslova, veliki teoretičar iz ove oblasti Peter Drucker kao „najvažnije navodi sljedećih pet, koje su sve usmjerene ka ljudima, zbog čega je za njihovu realizaciju veoma važna komunikacijska kompetencija“ (Buble, 2006): a) postojanje ciljeva, b) organizovanje, c) motivacija i komunikacija, d) mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata i e) razvoj kadrova.

Većina današnjih teoretičara se slaže da je u ovom vremenu današnjih dinamičnih poslovnih procesa, pet glavnih funkcija procesa menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadroviranje, vođenje i kontrola.

Kao osnovna hipoteza postavljena je činjenica da od svih navedenih menadžerskih funkcija, procesni menadžeri koji postižu dobre rezultate rada, najviše vremena troše na komuniciranje, zbog čega im njihova znanja i komunikacijske vještine značajno pomažu u postizanju boljih rezultata. Komunikacija je bitan segment svih pet glavnih funkcija menadžmenta i proteže se kroz sve njih u različitom obimu i intenzitetu, a od svih prikazanih rezultata menadžeri koji su bili predmet istraživanja, najveći dio svog radnog vremena troše upravo na komuniciranje, što dovoljno govori o važnosti ove funkcije u menadžment procesima, ali i o važnosti komunikacijske kompetencije kod procesnih menadžera koji se trude da svaki proces bude realizovan na najefikasniji način. Takođe, neka istraživanja upućuju na činjenicu da menadžeri u profitnom sektoru troše manje vremena na komunikaciju, ali im je obim postojećih i usvajanje novih komunikacijskih vještina znatno intenzivniji nego kod menadžera u neprofitnom (u ovom slučaju školskom) sektoru, što se može obrazložiti činjenicom da menadžeri u profitnom sektoru tokom svog formalnog školovanja, a kasnije i kroz radni angažman tokom kojeg praktično stiču menadžerske vještine i znanja, imaju veći obim i intenzitet sticanja komunikacijskih znanja nego školski menadžeri, s obzirom da je zakon definisao da direktori škola mogu biti samo osobe sa nastavničkim fakultetom, a oni tokom svog školovanja nisu imali nikako ili vrlo malo menadžerskih disciplina.

Kao dodatni argument postavljene hipoteze da su komunikacijske vještine veoma važne u modernom dinamičnom procesu poslovanja, potvrđuje činjenica da po svim sprovedenim istraživanjima, europski poslodavci pored stručnosti u određenom području, kod zapošljavanja novih radnika posebno cijene sposobnosti za timski rad, prilagodljivost, komunikativnost i poznavanje stranih jezika, a sa druge strane većina menadžera pored navedenih kompetencija svojom najvećom snagom smatra opštu komunikaciju i dobru procjenu ove kompetencije kod drugih.

## Komunikacija

Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dviju ili više osoba preko izabranog kanala prenosa i treba biti shvaćena od strane primaoca. Uspješna komunikacija pomaže bolje razumjeti ljude i situacije, te stvoriti uslove za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema. Jednu od prvih ali i najopširnijih definicija komunikacije, dao je još 1909. godine američki socijalni psiholog Kolley, i prema njegovom tumačenju „komunikacija je mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a sačinjavaju ga svi simboli duha sa sredstvima njihovog prenošenja kroz prostor i očuvanja u vremenu“ (Čović L. i Čović B., 2007). Iako se komunikacija sama po sebi čini jednostavnom, ljudi se često nalaze u situaciji da tokom uspostavljanja komunikacije sa drugima nailaze na nerazumijavanje, što može uzrokovati konflikte i frustracije u ličnom i poslovnom životu. U današnjem dinamičnom i informatizacijskom vremenu, ljudi primaju, šalju i procesuiraju veliki broj poruka svakog dana, ali uspješna komunikacija je mnogo više od tog razmjenjivanja informacija, i u svojoj suštini ona podrazumijeva razumijevanje osjećaja koji se nalaze u pozadini tih informacija. „Komunikacija ima tri suštinske odlike: komunikacija je proces ostvarivanja veza među ljudima, komunikacija je aktivnost, komunikacija se uči“ (Tomić, 2007).

Uspješna komunikacija uključuje određene komunikacijske vještine kao naprimjer dobru verbalnu (jezičku) komunikaciju, neverbalnu komunikaciju (govor tijela), pažljivo slušanje, sposobnost kontrole stresa i emocije, prepoznavanje i razumijevanje ličnih osjećaja ljudi sa kojima se komunicira i slično. Važno je napomenuti da se može naučiti kako adekvatno komunicirati, što podrazumijeva vrijeme i trud za razvijanje ovih vještina, a kroz praksu komunikacijske vještine postaju spontanije i ta spontana je zapravo najbolja vrsta komunikacije. Danas se svaki posao temelji na tri sistema: a) stručna znanja, b) stručne vještine, c) društvene i komunikacijske vještine. Sa druge strane, kao „najčešća komunikacijska prepreka se javlja konflikt, koji se može definisati kao situacija u kojoj dva ili više pojedinaca žele da ostvare ciljeve od kojih se kao ostvarljiv opaža samo jedan ili drugi, ali ne i oba“ (Vejnović D. i Vejnović V., 2007).

Komunikacijske vještine (*eng. Communication skills*) su vrlo važne u poslovnim komunikacijama, jer neadekvatna komunikacija može napraviti brojne probleme u poslovanju, a sa druge strane, pomoću kvalitetnih komunikacijskih vještina od svakog člana organizacije može se izvući ono najbolje i tako značajno povećati poslovne rezultate.

## **Komunikacija u procesu menadžmenta**

Bez komunikacije nema ni menadžmenta jer komunikacijski proces u ovoj oblasti predstavlja vitalan dio svih menadžerskih funkcija (planiranja, organizovanja, brige o ljudskim resursima) zbog čega je komunikacijska kompetentnost jedna od važnijih kod menadžera. Savremeni menadžer, kroz svoj rad, koristeći ovu kompetenciju, usmjerava, koordinira, razvija saradnju sa zaposlenim, ali i eksterno sa okruženjem, razvija timski rad i slično, a sve radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Komunikacija u menadžmentu ima zadatak da integriše sve upravljačke funkcije i obuhvati opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva. Vrlo je aktivna povezanost komunikacijskih radnji i procesa menadžmenta, zbog čega većina autora smatra da je komunikacija „krvotok“ menadžment procesa. Ona je u menadžmentu posebno potrebna za (Wehrich & Koontz, 1994):

- uspostavljanje i realizaciju ciljeva organizacije,
- razvoj planova za njihovo ostvarivanje,
- organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji način,
- izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije,
- vođenje, usmjeravanje, motivaciju i kreiranje pozitivne organizacijske atmosfere i
- kontrolu ostvarenja.

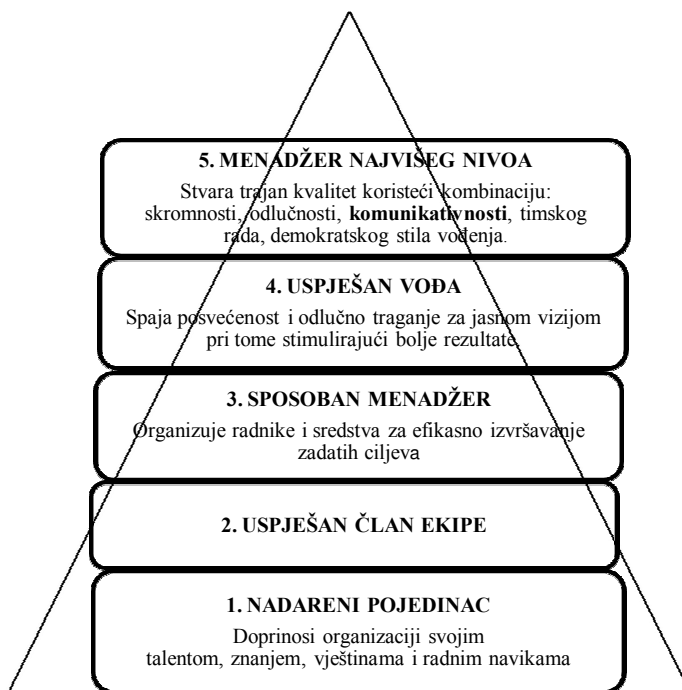
Komunikacija u procesu menadžmenta može biti *eksterna*, koja podrazumijeva kontakte menadžera i ostalih radnika organizacije sa poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom, te *interna* komunikacija, koja se odvija unutar organizacije i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Najčešće korišćena vrsta komunikacije u procesu menadžmenta je verbalna interpersonalna komunikacija koja se ostvaruje putem riječi, i „uspješna verbalna komunikacija predstavlja upotrebu pravih riječi u pravo vrijeme i na pravi način, a riječi se mogu prenositi u usmenoj i pisanoj formi, te svaki od navedenih oblika komunikacije ima svoje performanse, specifičnosti, dobre i loše strane“ (Marković, 2003). U ovoj vrsti komunikacije su prisutni faktori koji filtriraju poruku koja je u opticaju i ti filteri često predstavljaju komunikativne barijere kao oblik nesporazuma, a „postoje tri bitna nesporazuma: pometnja, dezinformacija i komunikacija u oblastima u kojima još uvijek nije uspostavljena nikakva komunikacija“ (Vaclavik, 1987).

### **Važnost razvoja komunikacijskih i drugih menadžerskih vještina**

Menadžeri najvišeg nivoa su po pravilu menadžeri koji imaju snažnu profesionalnu volju, ambiciozni su, ali su istovremeno i pojedinci koji su krajnje jednostavni i skromni, oni su prije svega, odvojeni od vlastitog ega i stavljaju ga u službu važnijeg cilja, dostići i zadržati leadersku poziciju za sebe, svoj sektor djelovanja i preduzeće u cjelini. To ne znači da oni nemaju veliki ego i vlastite interese. Oni su zapravo izuzetno ambiciozni, ali je ta njihova ambicija prije svega usmjerena na instituciju (organizacije), a ne na njih same.

U teoriji prihvaćeni naziv „peti nivo“ „označava najviši nivo na skali menadžerskih sposobnosti, koji u suštini objedinjuje sve kompetencije prethodna četiri nivoa i još nešto više, lidarske kompetencije“ (Collins, 2007), što je prikazano na Slici 1.

**SLIKA 1: PET NIVOVA MENADŽERA**



*Izvor: Collins (2007)*

Neke od osobina menadžera petog nivoa su: motivacija, komunikativnost, preferiranje timskog rada, demokratski stil vođenja, primjena principa „vlastitim primjerom“.

Komunikacija u kontekstu teme rada treba biti posmatrana kao dobar alat menadžeru koji mu pomaže da radnicima saopšti svoje ideje, motiviše ih, prihvata ideje drugih, a sve u pravcu ostvarenja svog poslovnog cilja. Menadžeri znaju da je komunikacija veoma osjetljiv ljudski odnos u kojem često nastaju sukobi, ali je isto tako i vrlo djelotvorno sredstvo za njihovo rješavanje. Zbog toga, jedna od ključnih kompetencija menadžera jeste komunikacija, ali na takav način da izgrađuje pozitivnu atmosferu u kojoj se može realizovati postavljeni poslovni cilj, a „najčešće komunikativne greške koje menadžera udaljavaju od tog cilja jesu: površnost (nemarnost) u odnosima, nedostatak pozitivnog ozračja, izbjegavanje kontakta sa zaposlenim, nedostatak prisnosti u komunikaciji, onemogućavanje zaposlenim da

učestvuju u odlučivanju, nepraktikovanje pohvaljivanja za dobar rad, i slično“ (Gnjato, 2005). Tradicionalne teorije menadžmenta identifikovale su menadžerske funkcije, ali ne i načine na koje menadžment ostvaruje te funkcije, kao ni potrebne kompetencije menadžera neophodne za efikasno izvršavanje menadžerskih funkcija. Novije teorije menadžmenta, pored programskih i izvršnih aktivnosti, identifikuju i treće, komunikacijske aktivnosti koje podrazumijevaju izgradnju mreža poslovnih i drugih kontakata na svim nivoima i u svim fazama poslovanja jedne organizacije, u okviru koje menadžeri motivišu i savjetuju zaposlene, prate njihove radne aktivnosti, kroz izvještaje distribuiraju informacije i pokazatelje poslovanja, te sprovode niz drugih aktivnosti za koje su im potrebne komunikacijske vještine. Dakle, s obzirom da je komunikacija „krvotok“ organizacije i menadžmenta, „komunikacijske vještine predstavljaju važnu kompetenciju menadžera, zbog čega je poželjno da stalno razvijaju svoje komunikacijske vještine u formalnoj i neformalnoj komunikaciji, što predstavlja mreže koje čine kompletan sistem pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja“ (Fox, 2006).

Menadžer koji uspije razviti svoje komunikacijske vještine, između ostalog lakše brine o svojim radnicima i pomaže im u obavljanju radnih zadataka prateći njihovu uspješnost, ali im kroz kvalitetno komuniciranje pomaže da se lično i profesionalno razvijaju. Sa druge strane, zbog velikog uticaja menadžera na efikasnost svih procesa u organizaciji, a naročito na kreiranje organizacione kulture preduzeća, većeg zadovoljstva i motivacije radnika (što oni postižu primjenom svojih komunikacijskih vještina), važno je da svaka organizacija ulaže u razvoj svojih menadžera. Sveobuhvatan razvoj menadžera podrazumijeva:

- definisanje postojećih ključnih menadžerskih kompetencija,
- procjenu postojećih menadžerskih kompetencija,
- dodatni razvoj slabije razvijenih kompetencija kroz edukacije.

Ove edukacije usmjerene na razvoj menadžerskih kompetencija između ostalog obuhvataju sljedeća područja:

- principe uspješnog poslovanja,
- spoznaju o vlastitim snagama i slabostima,
- stilove vođstva,
- komunikacijske vještine,
- upravljanje konfliktima i pregovaranje,
- grupnudinamiku i razvoj timskog rada,
- motivaciju.

One na kraju rezultiraju unapređenjem znanja, vještina i kompetencija menadžera, te im pomažu da bolje razumiju sve poslovne procese i kreiraju svoje načine da te procese realizuju što efikasnije. Dakle, u sve dinamičnijim poslovnim okruženjima, potreba za dobrim menadžerima širokog spektra kompetencija, uključujući i komunikacijske, u stalnom je porastu, što zapravo znači da potreba za njima raste sa povećanjem stepena konkurentnosti u poslovnom okruženju, zatim u kriznim vremenima i u stresnim situacijama. Upravo ovo je razlog više, da menadžeri

pored institucionalnog djelovanja na razvoju kompetencija (koje sprovode njihove organizacije), takođe trebaju individualno težiti unapređenju svojih vještina, jer dobar menadžer uvijek može naučiti više i postići bolje rezultate u svom poslu.

Menadžment je ljudska vještina i posao za one koji imaju dovoljno poželjnih kompetencija za rad sa ljudima, jer putem tog resursa mogu ostvariti sve menadžerske procese. Pored toga, razumijevanje osnovnih veza između poslovanja, okruženja i društva, postalo je veoma bitno u današnjem dinamičnom globalnom tržištu u kojem uloga poslovanja postaje sve složenija, a u takvom rasporedu stanja, za izvršavanje sve kompleksnijih menadžerskih zadataka, organizacijama trebaju integrativni upravljački alati i menadžeri sa izraženim komunikacijskim vještinama.

Treba napomenuti da u kontekstu razvoja menadžerskih kompetencija, menadžeri individualno, i organizacija kao poslovni sistem, trebaju pratiti rezultate i efikasnost radnih procesa, te na osnovu prikupljenih informacija povremeno uraditi procjenu potencijala svakog radnika za dalje napredovanje i razvoj njegovih kompetencija, a u tom kontekstu uloga menadžera sa više ili manje kvalitativnih kompetencija ogleda se u:

1. *Planiranju i razvoju ljudskog potencijala*, jer je poznato da kadrove unutar organizacije nije moguće stvoriti u kratkom roku, niti ih u kratkom roku angažovati izvana, a oni su neophodni za ostvarivanje poslovnih ciljeva, zbog čega je potrebno uraditi kvalitetan plan kadrova.
2. *Uspješnoj selekciji i usmjeravanju kadrova*, što podrazumijeva izbor onih kandidata čije znanje i vještine zajedno sa motivacijom odgovaraju zahtjevima određenog radnog mjesta. Za utvrđivanje ovih kompetencija neophodno je kroz intenzivnu komunikaciju koristiti odgovarajuće alate, kao naprimjer psihološke testove/upitnike, intervjuje i slično.
3. *Uvođenju odabranih kadrova u posao*, jer prva iskustva svakog radnika (pogotovo početnika), bitno određuju njegov odnos prema organizaciji i rezultatima rada.

### **Preporuke razvoja komunikacijskih vještina**

Svaka osoba posjeduje komunikacijske kompetencije određenog nivoa, u određenim situacijama (odnosima), i uz postojeće učesnike komunikacije. Ljudi često djeluju, a da nisu dobro razmislili o posljedicama svojih akcija i u svojim su interakcijama više ili manje kompetentni, a interpersonalna komunikacijska kompetencija koja je menadžerima najkorisnija, uključuje:

- *primjerenost* koja podrazumijeva ispravno ponašanje u uporedbi sa društvenim pravilima koja su relevantna za tu interakciju,
- *uspješnost* koja podrazumijeva namjeru u kojoj komunikatorovo ponašanje pomaže ostvarivanju individualnih i relacijskih ciljeva,
- *komunikacijske vještine* koje su vrlo važne u međuljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom mogu se napraviti brojni nesporazumi i problemi zbog čega menadžeri trebaju razvijati i svjesno koristiti komunikacijske tehnike.



Jedan od uslova za unapređenje komunikacijskih vještina jeste da menadžer bude motivisan za uspješnu komunikaciju, jer motivisane osobe mnogo bolje aktiviraju svoje postojeće komunikacijske ali i druge sposobnosti. Pomoću kvalitetnih komunikacijskih vještina menadžer može od svakog radnika izvući ono najbolje i tako povećati njegovu individualnu efikasnost čime se povećava i efikasnost cijele organizacije, a za to je potrebno:

- kristalno jasno izraziti svoje ideje, te dobro isplanirati svoju poslovnu komunikaciju kroz primjenu usvojenih vještina,
- upornost i prodornost su dobri alati za uspješnu komunikaciju, ali je vrlo važno dobro ocijeniti situaciju kada ih primjenjivati,
- suština svake kvalitetne poslovne komunikacije je u davanju i primanju povratnih informacija.

Komunikacijske kompetencije podrazumijevaju vještine verbalne (jezičke) i neverbalne komunikacije koja se sastoji od mnoštva znakova kojima se podsvjesno može potvrditi, negirati ili naglasiti izrečeno. Upravo je neverbalna komunikacija područje gdje menadžeri najčešće prave greške. Neka istraživanja su pokazala da riječi sagovornika čine samo 7% generalnog utiska, glas sa svojim tonom, bojom, intenzivnošću, brzinom, glasnoćom, pauzama u govoru i načinima u izgovoru čine 38% generalnog utiska, a neverbalna komunikacija koja obuhvata kontakt očima, izraz lica, međusobni položaj sagovornika, kretanje i fizički izgled sagovornika (sa akcentom na indikatore higijene, društveni položaj i životni stil), čine čak 55% generalnog utiska. Postoje brojni savjeti za produktivniju neverbalnu komunikaciju, ali nekoliko bitnijih je:

- primjena tehnike aktivnog slušanja,
- parafraziranjem i potpitanjima uključiti se u komunikaciju sa sagovornikom, te mu tako pokazati određenu dozu poštovanja,
- poželjno je osobu sa kojom se komunicira gledati u lice, i eventualno se (zavisno od situacije) osmijehnuti,
- lagano klimanje glavom u znak afirmacije dok osoba govori,
- izbjegavati radnje kao što su gledanje na sat, trljanje oka, nosa ili ušiju, ali je dobro povremeno lupkati prstima po bradi kao znak interesovanja.

Neke česte pogreške u komunikaciji koje menadžeri trebaju izbjegavati:

- prekrizene noge i ruke tumače se kao odbrambeni, pa čak i neprijateljski stav prema sagovorniku,
- izbjegavanje gledanja u oči povezuje se sa nesigurnošću, što upućuje na određenu dozu rezervisanosti u komunikaciji,
- rasistički bazirani komentari u poslovnoj komunikaciji koji u prvi plan izbacuju izuzetno nisku emocionalnu inteligenciju pojedinca,
- neprimjerene šale su jedna od većih komunikacijskih grešaka jer se drugi učesnici u komunikaciji zbog toga osjećaju neugodno, a zapravo otkrivaju da osoba koja ih saopštava ne zna na pravi način „pročitati“ okruženje i slušati,

- psovanje se generalno smatra neprofesionalnim i ne priliči jednom menadžeru,
- buljenje kod sagovornika može izazvati osjećaj nelagode, zbog čega treba voditi računa da se između poželjnog gledanja sagovornika u oči (što podrazumijeva da smo zainteresovani), i neprekidnog gledanja sagovornika, treba pronaći adekvatan balans,
- isprekidan govor, odnosno nejasna i nekoherentna poruka, može izgledati kao da njen pošiljalac nema kontrolu.

## Metod i način rada

Istraživanje je obavljeno tokom novembra i decembra 2013. godine u 20 organizacija uz saglasnost top menadžmenta. Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje o svrsi i značaju istraživanja, zatim obrazloženje da je njihovo učešće na dobrovoljnoj osnovi, i da im je zagarantovana anonimnost i povjerljivost podataka koji će biti korišćeni jedino u naučno-istraživačke svrhe. Interesovanje anketiranih menadžera bilo je veliko zbog čega je veliki broj pitanja imao odgovor, a neodgovorenih je ostalo vrlo malo. Popunjavanje upitnika je zahtijevalo oko 15 minuta vremena, a razgovor je trajao dodatnih 15 minuta.

Za sprovođenje istraživanja korišćen je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika. Anketa je anonimna, a upitnik se sastojao od 16 pitanja sa tri moguća odgovora: mnogo, prosječno, malo. Pitanja su u vezi sa posjedovanjem i razvojem komunikacijskih vještina potrebnih za kvalitetnu realizaciju menadžerskih funkcija i to u 10 organizacija iz neprofitnog sektora (školski menadžment) i 10 organizacija iz profitnog sektora (organizacije čiji je kapital privatni ili državni, ili pak kombinovani).

Uzorak istraživanja je obuhvatio 30 menadžera u organizacijama lociranim u 12 gradova u Bosni i Hercegovini. Kod odabira i selekcije organizacija i menadžmenta unutar njih, bila je važna analiza performansi na osnovu petogodišnjih poslovanja. Druga aktivnost podrazumijevala je temeljitu analizu performansi kompetentnosti i to iz različitih izvora i sa različitih aspekata: strategija, stil vođenja tima, primjena savremenih informacionih tehnologija, način motivacije članova tima, primjena tehnike aktivnog slušanja i drugih poželjnih tehnika poslovnog komuniciranja, izbjegavanje grešaka u poslovnoj komunikaciji i slično. U kontekstu navedenog potrebno je naglasiti da su tokom istraživanja i analize rezultata upoređivane komunikacijske vještine menadžera iz neprofitnog sektora (školski menadžment) sa onima kod menadžera iz profitnog sektora.

## Rezultati istraživanja

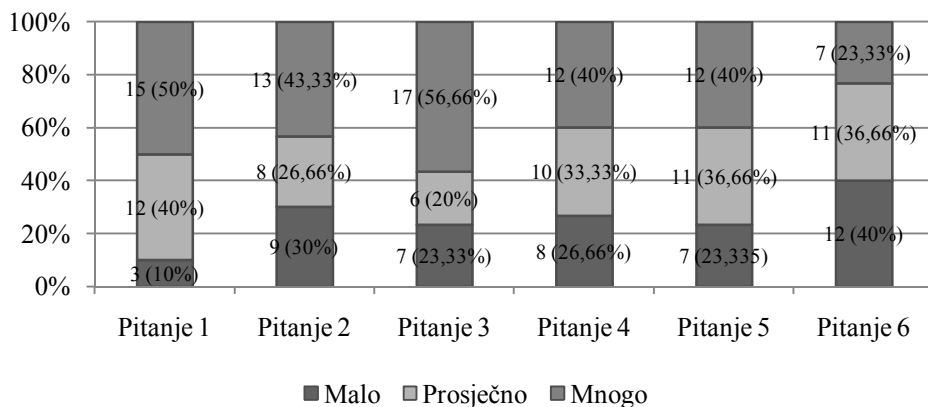
Neka od pitanja iz ankete i intervjua su u kontekstu sadržaja rada imala za cilj utvrditi:

- obim i intenzitet primjene tehnike aktivnog slušanja kao faktor uspješne komunikacije,
- obim i intenzitet davanja i primanja povratnih informacija,

- obim primjene jasno izraženih ideja svojim saradnicima,
- obim i intenzitet primjene upornosti i prodornosti kao alata uspješne poslovne komunikacije menadžera,
- obim izbjegavanja grešaka u poslovnoj komunikaciji menadžera i
- obim primjene različitih analiza komunikacijskih vještina kod svojih saradnika.

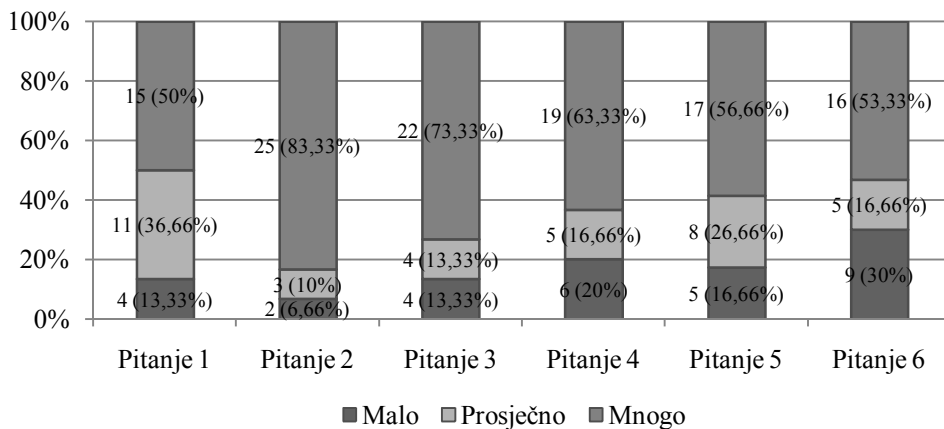
Rezultati istraživanja, odnosno odgovori ispitanika na postavljena pitanja u neprofitnom (školskom) sektoru, prikazani su na Slici 2.

**SLIKA 2: REZULTATI ISTRAŽIVANJA U NEPROFITNOM (ŠKOLSKOM) SEKTORU**



Rezultati istraživanja, odnosno odgovori ispitanika na postavljena pitanja u profitnom sektoru, prikazani su na Slici 3.

**SLIKA 3: REZULTATI ISTRAŽIVANJA U PROFITNOM SEKTORU**



Kao posebno zanimljive rezultate istraživanja treba naglasiti one koji se odnose na količinu utrošenog radnog vremena menadžera na realizaciju ključnih menadžerskih funkcija, što je prikazano u Tabeli 1.

**TABELA 1: VRIJEME MENADŽERA UTROŠENO NA POJEDINE FUNKCIJE**

Redni broj	Menadžerske funkcije	Broj sati od 10 radnih u neprofitnom sektoru	Broj sati od 10 radnih u profitnom sektoru	% utrošenog od ukupnog radnog vremena u neprofitnom sektoru	% utrošenog od ukupnog radnog vremena u profitnom sektoru
1.	Planiranje	0,5	1,5	5%	15%
2.	Organizovanje	0,5	1	5%	10%
3.	Kadroviranje	1	1	10%	10%
4.	Vođenje	1	1,5	10%	15%
5.	Kontrola	2	2,5	20%	25%
6.	Komunikacija	5	2,5	50%	25%
				100%	

## Diskusija

Rezultati istraživanja pokazuju da je obim usvajanja i primjene komunikacijskih vještina različit u neprofitnom u odnosu na profitni sektor. Isto tako, iz rezultata je vidljivo da u profitnom sektoru (bez obzira na vrstu kapitala, privatni ili državni) troše manje vremena na komunikaciju kao jednu od menadžerskih funkcija (2,5 od 10 radnih sati ili 25% od ukupnog radnog vremena), dok u neprofitnom sektoru menadžeri troše znatno više vremena na komunikaciju (5 od 10 radnih sati ili 50% od ukupnog radnog vremena).

Kao ključni zaključak ovakvih rezultata nameće se podatak da menadžeri u profitnim preduzećima troše manje vremena na komunikaciju kao menadžersku funkciju od menadžera u neprofitnom (školskom) sektoru, a istovremeno imaju veći obim primjene postojećih i usvajanje novih komunikacijskih vještina. Razloge ovakvog stanja treba potražiti u činjenici da su menadžeri iz profitnog sektora tokom svog formalnog školovanja, ali i kasnije u poslovnoj praksi intenzivnije usvajali znanja i vještine iz oblasti komunikologije, te u tom kontekstu imaju bolje komunikacijske vještine i znanja, istovremeno bolje poznajući njihov značaj na kvalitet realizacije poslovnih aktivnosti, od menadžera iz neprofitnog sektora koji tokom svog školovanja (jer su završili nastavničke fakultete), nisu imali priliku sticati znanja i vještine iz komunikologije i drugih sličnih menadžerskih disciplina.

Uvažavajući ovakve rezultate istraživanja, a duboko svjesni sve dinamičnijeg poslovnog okruženja u kojem će svoje poslovanje nastaviti organizacije u kojima je sprovedeno predmetno istraživanje, u radu su prezentovane neke komunikacijske vještine. Činjenica je da usvajanje i primjena ovih vještina neće puno finansijski koštati organizaciju, ali će im sa druge strane njihova primjena omogućiti bolje tržišno pozicioniranje. Takođe, kod jednog dijela anketiranih menadžera, uočena je tendencija „automatizma“ u njihovom radu i odsustvo tako potrebne kreativnosti razvoja komunikacijskih vještina.

Takođe, rezultati istraživanja su potvrdili osnovnu hipotezu da od svih menadžerskih funkcija, procesni menadžeri koji postižu dobre rezultate rada, najviše svog radnog vremena provode na komuniciranju, zbog čega im obim posjedovanja komunikacijskih vještina značajno pomaže.

## **Zaključak**

Unutar svake poslovne organizacije odvijaju se poslovni procesi za čije rezultate su najdirektnije odgovorni menadžeri koji svojim znanjem i vještinama upravljaju i koordiniraju tim procesima sa osnovnim ciljem da realizuju poslovne planove i zacrtane ciljeve.

U tim njihovim aktivnostima, između ostalog im pomažu i komunikacijske vještine jer je komunikacija jedna od nekoliko ključnih menadžerskih funkcija, a takođe predstavlja i dobar alat menadžerima u realizaciji ostalih menadžerskih funkcija.

U sve dinamičnijem globalnom poslovnom okruženju, menadžeri koji razvijaju svoje komunikacijske vještine, predstavljaju sve važniji resurs svake organizacije, s obzirom na činjenicu da je dobra komunikacija ključni menadžerski proces, zbog čega se kao nužnost nameće potreba kontinuiranog razvoja komunikacijskih vještina menadžera u svim sektorima, a predmetno istraživanje je naglasilo da menadžeri u neprofitnom sektoru trebaju intenzivnije usvajati i razvijati ove vještine od menadžera u profitnom sektoru, koji uglavnom posjeduju određena znanja i vještine jer su ih usvajali tokom svog formalnog školovanja, ali i kasnije, tokom praktičnih iskustava koja stižu u svom poslovnom okruženju.

Takođe, rezultati istraživanja pokazuju da od obima i intenziteta komunikacijskih vještina kod menadžera, zavise i rezultati njihovog rada, u smislu da im veći obim usvojenih komunikacijskih vještina olakšava postizanje boljih rezultata. Isto tako, vidljivo je da menadžeri sa većim obimom usvojenih komunikacijskih vještina (menadžeri u profitnom sektoru), u svom radu koriste manje vremena na komunikaciju, od menadžera sa manjim obimom usvojenih komunikacijskih vještina (neprofitni sektor), jer oni zapravo koristeći te vještine kao alat, mogu u kraćem roku dati svojim saradnicima precizno i jasno izražene upute, a isto tako lakše primaju (shvataju) od saradnika povratne informacije o urađenom poslu.

Zbog svega navedenog, potvrđujući hipotezu rada da za postizanje izvrsnih rezultata, menadžerima, između ostalog, koristi i posjedovanje komunikacijskih

kompetencija, kao glavni zaključak se nameće potreba stalnog usvajanja novih i razvoja postojećih komunikacijskih vještina kod menadžera.

## **Popis literature**

- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
- Collins, J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*. Zagreb: Binoza press.
- Čović, L. i Čović, B. (2007). *Komunikologija*. Banja Luka: Panevropski univerzitet APEIRON.
- Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: MEP Consult.
- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište.
- Gnjato, V. (2005). *Sastanci – interesno komuniciranje*. Zagreb: Alinea.
- Marković, M. (2003). *Poslovna komunikacija sa bontonom*. Beograd: Clio.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*. Beograd: Čigoja štampa.
- Vaclavik, P. (1987). *Koliko je stvarno stvarno*. Beograd: Nolit.
- Vojnović D. i Vojnović, V. (2007). *Poslovna kultura*. Banja Luka: Fakultet za poslovne studije.
- Weihrich, H. i Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.