

## ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU

Mr Balaban Danijela

UDK 005.1

005.3:316.776

**Sažetak:** *Komunikacija je sve što nas okružuje – način na koji živimo, radimo, uspostavljamo odnose sa drugim ljudima. Menadžeri čak 80% svog radnog vremena provode u komunikaciji sa internim i eksternim okruženjem. Menadžerima su neophodne informacije za donošenje odluka do kojih se dolazi pravilnom komunikacijom unutar preduzeća i u okruženju. Komuniciranje angažuje većinu vremena koje menadžeri imaju na raspolaganju. Oni komuniciraju sa nadređenima, podređenima, kupcima, klijentima, dobavljačima, partnerskim preduzećima i na taj način postižu uspjeh u odlučivanju i privređivanju. Komunikacija se posmatra kao sredstvo povezivanja ljudi unutar organizacije radi postizanja zajedničkih ciljeva. Komunikacijska funkcija je zajednički faktor organizovanog djelovanja i transfer informacija od jednog pojedinca do drugog je apsolutno neophodan. Kada se govori o menadžmentu, komunikacija olakšava obavljanje menadžerskih dužnosti i povezuje preduzeće sa spoljnim okruženjem. Komunikacija se primjenjuje u svim fazama menadžmenta ali poseban značaj ima u rukovođenju. Ona značajno utiče na uspješnost menadžera i čini da menadžment usmjeri zaposlene ka pravovremenoj i efikasnoj realizaciji odabраних organizacionih ciljeva.*

**Ključne riječi:** *komunikacija, proces komunikacije, pravci komunikacije, prepreke u komunikaciji...*

## 1. UVOD

Riječ komunikacija potiče od latinskih riječi *comunis* što znači zajednički, odnosno *communicare* – učiniti opštim, uopštiti. Jednostavno rečeno - komunicirati znači saopštiti, biti u vezi, spajati. Prema jednoj od mnogobrojnih definicija komunicirati znači dijeliti informaciju s drugima gdje se u tom procesu sugovornici međusobno obogaćuju. Komunikacija podrazumjeva vještinu govora i slušanja u cilju da se postigne međusobno razumjevanje. Cilj nije samo da se saopšti poruka podređenom na način koji će za njega biti razumljiv, već i da se na osnovu te informacije podstakne na akciju. Krajnji cilj je da se poslovi obave kako treba, na način koji će zadovoljiti glavnog menadžera, podređenog i organizaciju. Menadžer mora biti svjestan da je on veza između njegovih podređenih i viših nivoa menadžmenta. Njegova je dužnost da potpuno i pravovremeno informiše svoje podređene o svim stvarima koje se na njih odnose. Ako je komunikacija loša, ona onemogućava uspješno obavljanje posla i otvara prostor za nerazumjevanje, «lutanje», sporove, frustraciju, konflikte i nepotrebno gubljenje vremena. Zbog toga menadžeri koji uspješno komuniciraju sa svojim podređenima predstavljaju dragocjeni resurs svake organizacije. Da bi osoba dobro komunicirala potrebno je da shvati njen značaj, kao i da zna pravila komunikacije koja će primjenjivati i usavršavati. Dobra komunikacija je «dvo-smjerna ulica». To znači da podređeni ima pravo da postavi pitanja ili slobodno saopšti svoj stav. Iz ovoga slijedi da vi kao menadžer morate biti dobar slušalac. Dobra komunikacija ne znači samo da vodite računa šta ćete reći, već i da isto tako pažljivo pratite i analizirate reakciju vaših podređenih.

Komunikacija je opšte prisutan fenomen bez kojeg se ne može zamisliti funkcionisanje ni jedne grupe ili organizacije. Komunikacija je transfer i razumjevanje značenja poruka. Naglasak na transferu znači - ako se ne prenose nikakve informacije i ideje - ne dolazi do komunikacije. U procesu komunikacija prenose se informacije koje se koriste kao baza za donošenje određenih odluka. U najši-

rem smislu, svrha komunikacije jeste izazivanje promjena i ostvarivanja najpovoljnijeg uticaja u interesu kompanije odnosno preduzeća. Komunikacija je proces ciljanog i prije svega razumljivog prenošenja misli, ideja, poruka i znakova među ljudima. Pošto predstavlja suštinski način prenošenja informacija, jasno je da efikasnost i efektivnost ovog procesa predstavljaju srž funkcionisanja svake organizacije. Ona je od esencijalnog značaj za unutrašnje funkcionisanje jer se njome povezuju sve ostale funkcije upravljanja. Pomoću komunikacije se:

- određuju ciljevi kompanije,
- sačinjavaju planovi na koji način će se ciljevi ostari,
- organizuju ljudski i svi drugi resursi,
- rukovodi, upravlja, motiviše i kreira okruženje u kome će se ostvarivati ciljevi,
- kontrolišu i osposobljavaju članovi jedne organizacije.

Komunikacija olakšava obavljanje menadžerskih dužnosti i povezuje preduzeće sa spoljnim okruženjem. Upravo kroz komunikaciju, svako preduzeće može da postane sistem koji je u međusobnom dejstvu sa svojim okruženjem. Kroz razmjenu informacija, menadžeri dobijaju povratnu informaciju o potrebama kupaca, dobavljača i svih onih koji su vezani za djelovanje kompanije. Zato je važno da komunikacija bude što kvalitetnija kako bi primalac informacije imao jasnu poruku na osnovu koje može donijeti kvalitetnu odluku.

## 2. PROCES KOMUNIKACIJE

Model komunikacije zahtijeva sudjelovanje najmanje dvije osobe. Odvija se dvosmjerno, gdje informacije i značenja teku između sagovornika koji međusobno komuniciraju. Individualnost i osobnost svakog učesnika unutar komunikacijskog procesa čini svaku razmjenu informacija u tom procesu jedinstvenim gdje ponašanje, temperament, sposobnosti i emocije variraju od osobe do osobe. Upravo različitost koja se pojavljuje među učesnicima uveliko utiče na početak, tok, razumijevanje, nespo-

razume, te završetak komunikacijskog procesa. Imperativ je svakako na održavanju toka komunikacijskog događaja uspješnim i razumljivim svim učesnicima koji u tome događaju neposredno ili posredno sudjeluju.

Komunikacioni procesi objašnjavaju šta se dešava kada pojedinac pošalje ili primi informaciju, bez obzira u kojoj je formi ona prenijeta. Komunikacioni kanali su šeme u organizacionoj strukturi putem kojih informacije teku od jedne do druge osobe ili između radnih cjelina. Komunikacioni procesi za razliku od kanala nisu strogo povezani organizacionom strukturom Interakcija predstavlja poznati komunikacioni proces. To je proces povezan sa lancem ljudskih reakcija koji započinju u trenutku kada pošiljalac na osnovu ideje koju posjeduje, uputi poruku primaocu putem komunikacionih kanala. Ovaj proces je reverzibilan tj. sadrži povratnu vezu. Transakcija je proces u kome osobe stalno komuniciraju i može se opisati kao stav „u trenutku dok ti nešto saopštavam, šalješ mi sve vidove verbalnih i neverbalnih informacija“. U ovom slučaju, osobe primaju informacije na način na koji su ih shvatile a ne na način na koji ih je pošiljalac uputio. Komunikacioni kanali su direktno u vezi sa organizacionom strukturom. Organizaciona struktura koja je hijerarhijski formalna, je takva da se tačno zna ko koga izvještava, nadgleda i šta su čije odgovornosti.

Komunikacijski proces zahtijeva, kako sam već navela, uključivanje najmanje dvoje ljudi; pošiljaoca i primaoca. Pošiljalac inicira komunikaciju kada pokušava prenijeti ideje, informacije, činjenice ili osjećaje primaocu (tj. osobi kojoj šalje poruku). Pošiljalac kodira ideju koju želi pretvoriti u poruku koristeći se simbolima kao što su riječi, djela ili izrazi. Važno je kako pošiljalac odluči da kodira poruku: to može uticati na način na koji će primalac shvatiti poruku. Poruka se šalje kroz jedan ili nekoliko kanala, npr. sastankom, pismom, telefonskim pozivom ili e-mailom. Primalac dekodira simbole koje su u poruci i pokušava da rekonstruiše pošiljačeve prvobitne zamisli. Kodiranje i dekodiranje je potencijalni izvor greške u komunikaciji jer primalac i pošiljalac mogu imati različito znanje, obrazovanje, iskustvo ili interese. Završna faza je kada primalac odgovori na poruku dajući povratne informacije pošiljaocu. Ovo pretvara jednostranu komunikaciju u dvostranu. Pošiljalac, bez povratne informacije, ne može znati da li je poruka primljena i protumačena na odgovarajući način. Protok informacija između strana je kontinuiran i recipročan; svako odgovara dajući povratne informacije onom drugom. Komunikacija je potpuna samo onda kada primalac primi i razumije poruku na željeni način.

### 3. PRAVCI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

*Komunikacija „odozgo-nadole“* ima vertikalni informacijski tok i predstavlja protok informacija sa viših na niže nivoe u organizacijskoj hijerarhiji. Vrste medija za prenos ovakvih informacija su uglavnom instrukcije, govori, sastanci dok primjeri pisane informacije ovog tipa su memorandumi, pisma, priručnici, brošure i slično. Nažalost, dešava se da se informacija često izgubi ili promijeni dok dođe do onih kojima je namjenjena. S obzirom da ovakav tok informacija oduzima mnogo vremena i ukoli-

ko se želi uspješnost u ovom komuniciranju potrebno je imati dobar „feed-back“, vrhunski menadžeri radije insistiraju na direktnom slanju informacija određenoj osobi ili grupi.

*Komunikacija „odozdo-nagore“* predstavlja protok informacija od podređenih ka nadređenima i dalje uz organizacionu hijerarhiju. Ovakva vrsta komunikacije je uglavnom indirektnog karaktera i obično se nalazi u demokratskom organizacionom okruženju. Tipična sredstva ove komunikacije su sugestija, sistem žalbi, savjetovanja, zajedničko postavljanje ciljeva, grupni sastanci, politika otvorenih vrata i slično.

*Horizontalna komunikacija* postoji u organizacijama u kojima su poslovne funkcije odvojene i nezavisne i tamo gdje odjeljenja malo saraduju. Horizontalna komunikacija nije posebno naznačena u organizacionoj šemi, ali je prisutna u praksi i omogućava ležerniju, manje formalnu i komunikaciju među zaposlenima koji se nalazi na istim ili bliskim organizacionim nivoima.

Dijagonalna komunikacija nastaje kada se putem projektnog zadatka poveže više nivoa u organizacionu strukturu. Tipičan primjer je timski rad, koji je neprihvatljiv u strogim hijerarhijskim organizacionim strukturama gdje se izvršenje zadatka zasniva na formalnom izdavanju naredbi.

*Neformalna ili nezvanična komunikacija* se nigdje u šemi organizacije ne pominje, ali je uvijek prisutna i često menadžerima može da bude daleko korisnija nego ona formalna. Ova komunikaciona dimenzija umije da bude daleko informativnija od svih zvaničnih i poznatih puteva, ali sami njeni sinonimi – trač, glasina i sl. – ukazuju na odnos koji menadžment ima prema njoj, ali i na nivo njene vjerodostojnosti. Ova vrsta komunikacije je često mnogo brža, efikasnija i prije ispunjava svoj osnovni cilj, ali se problem javlja jer je nemoguće provjeriti izvore, istinitost ili pak funkcionalnost informacije primljene na ovaj način. Ipak, ne treba izgubiti iz vida činjenicu da nezvaničan sistem komunikacije može da dopuni onaj zvanični i, ukoliko menadžeri umiju na pravi način da ga iskoriste, bude od velike pomoći u svakodnevnoj realizaciji poslova.

### 4. PREPREKE U KOMUNIKACIJI

Menadžerima najveći problem predstavlja prekid komunikacije. Problemi u komunikaciji najčešće su manifestacije mnogo dubljih problema. Na primjer, loše planiranje može da bude uzrok nesigurnosti za dalji tok poslovanja. Loša organizaciona struktura može da uspori komunikaciju. Ukoliko dođe do nejasne podjele zadataka ni menadžer ni zaposleni neće znati šta se od njega ili njih očekuje. Vješt menadžer će uzroke problema prvo potražiti u komunikaciji i neće se baviti „simptomima“. Prilikom pripremanja poruka moraju se imati u vidu znanje ili sredina primaoca. Na primjer, inženjer u kompaniji kompjuterskih mikročipova, ne bi trebalo da koristi tehničke izraze kada komunicira sa ljudima iz propagandnog odjeljenja iste kompanije. Ako poruka ne stigne do primaoca, nije bilo komunikacije. Situacija nije bolja ni kada poruka stigne do primaoca, ali je on ne razumije.

Smetnje u procesu komunikacije su česte i imaju različite uzroke. Različita shvatanja, percepcije, su jedna od najčešćih smetnji u komunikacijama. Ljudi sa različitim znanjem i iskustvom često opažaju istu pojavu iz različitih perspektiva. Pretpostavimo da novi supervizor hvali radnika na montažnoj traci za njegov ili njen učinak ili visok kvalitet rada. Supervizor iskreno cijeni trud radnika, a istovremeno želi da podstakne druge radnike da slijede njegov ili njen primer. Drugi na montažnoj traci, međutim, mogu smatrati da je pomenuti radnik dobio pohvalu iz nekog drugog razloga. Reakcija drugih radnika može biti ismijavanje ili otvoreno neprijateljstvo. Razlike između pojedinačnih percepcija iste komunikacije mogu biti drastične. Prvo, jezičke razlike su često tijesno povezane s razlikama u individualnim percepcijama. Kako bi se poruka propisno saopštila, riječi koje se koriste moraju imati isto značenje i za pošiljaoca i za primaoca. Ako različita odjeljenja u nekoj kompaniji prime bilješku u kojoj se kaže da se novi proizvod mora razviti „u kratkom roku“: za ljude u istraživačkom i razvojnom odjeljenju „u kratkom roku“ može značiti dvije ili tri godine; za ljude u finansijskom odjeljenju „u kratkom roku“ može značiti tri do šest mjeseci, dok za ljude u prodajnom odjeljenju „u kratkom roku“ može značiti nekoliko nedjelja. Budući da neke riječi imaju više različitih značenja, treba nastojati da primalac primi onu poruku koju je pošiljalac imao na umu. Drugo, razlike u polovima su uzrok različitih percepcija. Razlike u komunikaciji i stilovima između polova bile su tema velikog broja najnovijih istraživanja. U poslednjoj deceniji istraživanja su pokazala da žene i muškarci u našoj kulturi koriste različite stilove govora i teže da igraju različite uloge kada razgovaraju jedni s drugima. Treće, emotivne reakcije i menadžera i zaposlenih su velika smetnja komunikaciji. Četvrto je nepovjerenje. Prihvatanje poruke zavisi od kredibiliteta pošiljaoca, odnosno komunikatora. Ukoliko on nema kredibilitet kod primaoca komunikacioni proces je blokiran.

## 5. ZAKLJUČAK

Savremena komunikacija predstavlja jednu od bitnih čovjekovih funkcija koje mu omogućavaju mjesto i ulogu u širem kontekstu društvenosti njegovog bića. Poslovni čovjek-menadžer provodi najveći dio svog radnog vremena upravo u komunikacijskom procesu, bilo kroz ulogu pošiljaoca ili primaoca komunikacione poruke. Imajući u vidu činjenicu da je najvažnije da menadžment posjeduje adekvatne, tačne i pravovremene informacije, smatram da je komunikacija primarni proces svakog preduzeća iz koga se dalje generišu svi ostali. Veoma je važno prilagoditi način komuniciranja konkretnoj organizaciji, njenoj djelatnosti, organizacionoj strukturi i kadrovima. Pravilno izabran tip komunikacije u svakoj poslovnoj situaciji predstavlja menadžersku vještinu uz pomoć koje menadžeri savremenog poslovnog svijeta uspješno ostvaruju misije svojih organizacija u konkurentskom okruženju. Komunikacija je, dakle, izuzetno važna determinanta uspješnosti menadžmenta i donošenja odluka, a posjedovanje adekvatnih komunikacionih vještina predstavlja neophodnost svakog savremenog menadžera. Samo otvorena efikasna i usklađena komunikacija, kao i veliko znanje o ovom fenomenu, može biti osnova za postizanje

i donošenje pravih odluka, i ostvarenje željenih performansi u poslovanju preduzeća. Razumjevanje osnovnih formi, načina i procesa komunikacija ključni su polazni ka uspješnoj razmjeni informacija među zaposlenima u organizaciji. Dobra interna komunikacija nije samo odraz uspješne politike i dobrih međuljudskih odnosa, već je to jedan od uslova dobrog funkcionisanja i stalnog razvitka organizacije.

Ključna odgovornost za uspostavljanje dobre komunikacije leži prvenstveno na menadžmentu, i to prevashodno sa pozicije položaja u organizacionoj strukturi a samim tim i mogućnosti djelovanja u pravcu definisanja ispravnih ciljeva i unapređenja sistema komuniciranja. Ciljevi interne komunikacije treba da se baziraju na razvoju svijesti o značaju komunikacija za ekonomske rezultate poslovanja, preciznom i razumljivom definisanju poslovne misije, vizije i strategije organizacije i stalnom unapređenju motivacionih faktora.

Takođe, zaposlene treba informisati o trenutnim i planiranim promjenama, a putem raznih kurseva i programa obuke vršiti edukaciju o najnovijim načinima prenosa informacija. Unapređenje sistema komunikacija podrazumijeva definisanje postojećeg stanja u sistemu, identifikovanje smetnji, tački zastoja i deformacija procesa komuniciranja uz analizu ključnih barijera. Potrebno je preispitati ulogu pojedinih menadžerskih nivoa kao i stavove i uloge pojedinaca u sistemu komuniciranja. Unapređenje komunikacije može se ostvariti i promjenama na planu organizacione strukture u pravcu kombinovanja postojećih ili uspostavljanja novih komunikacionih kanala. Vrlo je bitno da organizacija prati i implementira najnovije tehnike i tehnologije (intranet i sl.) jer je to uslov efikasnosti i efektivnosti sistema komuniciranja.

## LITERATURA

1. Clutterbuck D., „Merenje internih komunikacija“, časopis Compendium kvaliteta, broj 4, Beograd 1998.
2. Kokić A., Milivojević J., Grubor S., „Globalna analiza nivoa komunikacija u Preduzeću“, časopis Kvalitet 7-8, Poslovna politika, Beograd, 2004.
3. Kramer M., „Business Communication in Context – Principles and Practice“, New Jersey, 2001.
4. Zečević, M. „Menadžment“, FIM, Beograd, 1999.