

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA  
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

**Prof. dr Slobodan S. Župljanin**

**PREDMET : UVOD U MENADŽMENT**

**Banja Luka, 26.04.2018. godine.**

**TEMA : KOMUNICIRANJE KAO DIO FUNKCIJE “ VOĐENJE “**

## **CILJ TEME :**

- *Da studenti steknu osnovna znanja o komuniciranju ( pojam, značaj i ciljevi )*
- *Da studenti nauče proces komuniciranja i vrste komunikacija*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o komunikacionim mrežama*
- *Da studenti shvate ulogu i značaj komuniciranja u marketingu i unapređenja komuniciranja u organizaciji*
- *Da se studenti osposobe za primjenu stečenih znanja u praksi*

# **STRUKTURA TEME**

## **I UVOD**

## **II GLAVNI DIO**

***POJAM ZNAČAJ I CILJEVI KOMUNICIRANJA***

***PROCES KOMUNIKACIJE***

***VRSTE KOMUNIKACIJA***

***KOMUNIKACIONE MREŽE***

***BARIJERE EFIKASNE KOMUNIKACIJE***

## **III ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

## **METOD RADA**

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju***
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse***
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja***
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja***
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu***

# 1. KOMUNICIRANJE – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI

- **Komuniciranje je** proces razmjene informacija koje razumiju dva ili više lica koja međusobno komuniciraju.
  
- Komunikacija je potrebna za:
  1. ***Uspostavljanje i sprovođenje ciljeva organizacije***
  2. ***Razvoj planova u njihovo ostvarenje***
  3. ***Organizovanje ljudskih i drugih resursa na optimalan način***
  4. ***Izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije***
  5. ***Kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti***
  6. ***Kontrola ostvarenja***
  
- ***U organizacijama komuniciraju svi.***

## **2. PROCES KOMUNIKACIJE**

➤ Sastoji se od slijedećih faza:

- 1. *Selekcije informacija***
- 2. *Kodiranja***
- 3. *Prenosa poruke***
- 4. *Primanja poruke***
- 5. *Dekodiranja***
- 6. *Uspostavljanja povratne sprege***

### **2.1. SELEKCIJA INFORMACIJA**

➤ Prilikom selekcije informacija menadžer mora izabrati informaciju koja je relevantna za informisanje i za koju je siguran da će biti razumljiva za izvršioce.

## 2.2. KODIRANJE - ŠIFROVANJE

- Aktivnost biranja simbola pomoću kojih će poruka biti poslana.
- Može se vršiti korišćenjem dvije vrste simbola:
  1. **Verbalnih (pisanih ili usmenih)**
  2. **Neverbalnih (gestova, mimike ili intonacije)**

Izabrani simboli moraju:

- **reprezentovati poruku u potpunosti – nositi informaciju**
- **imati isto značenje i za menadžere i za izvršioce kao primaoca poruke.**

- To se postiže korišćenjem standardnih simbola - čije značenje je propisano ili dogovoreno između subjekata koji komuniciraju.



## 2.3. PRENOS PORUKE

- Vrši se preko komunikacionih kanala, odnosno medijuma.
- Poruka se može prenositi :
  - ***konverzacijom, “lice u lice”,***
  - ***memorandumom***
  - ***telefonom, telefaksom, telegramom***
  - ***radijom***
  - ***televizijom***
  - ***internetom, intranetom itd.***
- Komunikacija “***face to face***” ima najbolje efekte.
- Najbolji komunikacioni kanali su oni koji imaju:
  - ***spособnost istovremenog korišćenja više znakova***
  - ***spособnost lakog uspostavljanja brze povratne sprege***
  - ***mogućnost ličnog usredsređenja u komunikaciji.***

## 2.4. PRIMANJE PORUKE

- Efikasnost procesa komunikacije zavisi u velikoj mjeri od načina primanja poruke.
  
- **Da bi ono bilo efikasno potrebno je, da je:**
  - *primalac sposoban da primi poruku*
  
  - *primalac skoncentrisan na ovu aktivnost (aktivno slušanje uključuje i postavljanje pitanja)*

➤ **Aktivno slušanje pretpostavlja:**

- **uspostavljanje “očnog kontakta”**
- **afirmativno klimanje glavom i odgovarajući izraz lica**
- **izbjegavanje aktivnosti ili gestova koji zbunjuju ili ukazuju na dosadu**
- **postavljanje pitanja**
- **parafraziranje sopstvenih riječi**
- **izbjegavanje prekidanja govornika**
- **ne “preticati” u govorenju**
- **elegantan prelaz u ulogu govornika**

## 2.5. DEKODIRANJE - DEŠIFROVANJE

- **Dekodiranje omogućava razumijevanje poruke.**
- Na uspješnost dekodiranja poruke utiču faktori od kojih su najznačajniji:
  - *sposobnost primaoca da tačno dekodira poruku (poznaje jezik i ima isti nivo razumijevanja simbola poruke)*
  - *prethodno iskustvo primaoca*
  - *lično tumačenje korišćenih simbola i gestova*
  - *očekivanja*
  - *postojanje standarda, odnosno opšteprihvaćenog dogovora o značenju simbola.*

## 2.6. USPOSTAVLJANJE POVRATNE SPREGE KOMUNIKACIJE

- Kada je riječ o jednosmjernoj komunikaciji proces komunikacije se završava dekodiranjem poruke, a kada je riječ o komuniciranju između menadžera i izvršioca proces se nastavlja.
  
- **Menadžerima povratna sprega omogućava da:**
  - *vrše verifikaciju poruke*
  - *dobiju zahtjeve za dodatnim informacijama*
  - *daju dodatne informacije*

➤ **Izvršiocima omogućava:**

- ***informisanje lidera o razumjevanju poruke***
- ***davanje zahtjeva za dodatnim informacijama***
- ***davanje sugestija u cilju redefinisanja primljene poruke ili poboljšanja komunikacije u budućnosti.***

# OSNOVI MENADŽMENTA

- **Da bi povratna sprega, a i cijela komunikacija bila uspješna, pažnja mora biti posvećena:**
  - fokusiranju na specifična ponašanja
  - držanju impersonalnosti povratne sprege
  - povratna sprega mora biti ciljno orjentisana
  - uspostavljena u pravo vrijeme
  - obezbjeđivanju razumijevanja
  - uspostavljanju neposrednog negativnog *feedback* – a.

### **3. VRSTE KOMUNIKACIJA**

#### **3.1. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

##### **3.1.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA**

- Komunikacija koja se ostvaruje putem riječi koje mogu biti u usmenoj ili pisanoj formi.

##### **3.1.1. Usmena komunikacija**

- Komunikacija koja se ostvaruje putem govora a uključuje istovremeno i slušanje.

- **Da bi bila efikasna potrebno je:**

- *govoriti jasno i polako*
- *izbjegavati sleng i kolokvijalne riječi*
- *biti kulturalno osjetljiv i imati osjećaj za humor*



### 3.1.1.2. Pisana komunikacija

- Komunikacija koja se ostvaruje putem riječi ili simbola koja u pisanoj formi cirkulišu u organizaciji ili između organizacije i njenog okruženja.
- Pisana komunikacija ima dobre i loše strane
- **Dobre strane** su njihova opipljivost, povjerljivost i veća trajnost, mogu se evidentirati i uskladištiti na neodređeno vrijeme.
- **Nedeostaci su:** pisanje zahtijeva više vremena, mora biti preciznije, a problem je u uspostavljanju povratne sprege.

- Da bi bila efikasna pisana komunikacija, potrebno je:
- ***korišćenje dosta bijelog prostora***
  - ***upotreba korektnih naziva i spelovanje imena***
  - ***primjena razumljivih oranzacionih šablona***
  - ***korišćenje zaglavlja***
  - ***pažljivo korišćenje brojeva***
  - ***opreznost u korišćenju datuma***
  - ***izbjegavanje skraćenica***
  - ***respektovanje konvencija u izradi pisanih komunikacija***

### **3.1.2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

➤ Čini oko 93 % komunikacije u organizaciji i obuhvata:

- 1. Komunikaciju pomoću govora tijela***
- 2. Komunikaciju putem dodira***
- 3. Komunikaciju pomoću izgleda***
- 4. Komunikaciju upotrebom vremena***
- 5. Komunikaciju putem prostora***

### 3.1.2.1. Komunikacija pomoću “govora tijela”

- Ostvaruje se pomoću mimike, očnog kontakta, gestova i položaja tijela
- Koristi se u situaciji:
  - ***kada se ne može komunicirati putem riječi***
  - ***kada se to ne želi***
  - ***kada se želi dopuniti ili obogatiti komunikacija putem riječi***

### **3.1.2.2. Komunikacija putem dodira**

- Najčešće korišćeni oblici su:
  - ***rukovanje***
  - ***tapšanje po leđima - ramenu***
  - ***zagrljaj***
  - ***držanje za ruke***
  
- Sa psihosociološkog aspekta ovaj oblik komunikacije čine slijedeće zone:
  1. ***Intimna***
  2. ***Lična***
  3. ***Socijalna***
  4. ***Javna (protokolarna)***

### 3.1.2.3. Komunikacija pomoću izgleda

- ***Izgled partnera*** sa kojim se komunicira mnogo toga govori o njemu samom
- ***Izgled menadžera*** govori i o organizaciji čije interese zastupa.

### 3.1.2.4. Komunikacija upotrebom vremena

***Vrijeme je faktor efikasnosti***, ali se ponekad to zloupotrebljava (npr. ***osoba nižeg statusa treba da čeka***)

### 3.1.2.5. Komunikacija putem prostora

- ***Performanse radnog prostora***, kao što su veličina, uređenost i položaj, mogu biti značajno sredstvo neverbalne komunikacije menadžera, ali i organizacije.

## **3.2. SMJER KOMUNIKACIJE**

➤ Komunikacije u organizaciji sa aspekta smjera njihovog kretanja dijele se na:

**1. *Prema dole***

**2. *Prema gore***

**3. *Horizontalne***

### 3.2.1. Komunikacija prema dole

- Komunikacija koja se odvija od ljudi koji se nalaze na višim organizacionim nivoima prema ljudima koji se nalaze na nižim.
  
- **Ovim vidom se dostavljaju informacije koje obuhvataju:**
  - *informacije o viziji i strategijama za njeno ostvarivanje*
  - *misije i ciljeva organizacije*
  - *direktive i uputstva šta, kako i kada raditi*
  - *poboljšavanje razumijevanja zadataka pojedinaca i grupa u odnosu na ostale zadatke organizacije*
  - *politiku, procedure i običaje organizacije*
  - *povratne informacije radnicima o njihovom radu.*



- **Komunikacija se može vršiti:**
  - *“licem u lice”*
  - *pisanim putem*
  - *putem elektronskih medija*
  
- Prate je brojne teškoće koje mogu biti objektivne ili subjektivne prirode.

- Objektivne su:
  - ***veliki broj organizacionih nivoa***
  - ***nedovoljni kapaciteti***
  - ***neadekvatna funkcionalnost komunikacionih kanala***

Ovo izaziva negativne posljedice u smislu da je nezadovoljavajući obim i intenzitet komunikacija i kašnjenje informacija.

- Subjektivne su:
  - ***neadekvatna znanja***
  - ***motivacija i odgovornost komunikatora, a to dovodi do neadekvatnog informisanja i osjećaja nemoći da se izvrše zadaci***

### 3.2.2 Komunikacija prema gore

- Odvija se između ljudi na nižem sa ljudima na višem organizacionom nivou.
  
- **Ove osobe šalju informacije o:**
  - ***sebi samima – karakteristikama i problemima***
  - ***svom radu i rezultatima rada***
  - ***ostalim članovima grupe i njihovim problemima***
  - ***svom stavu prema poslovanju organizacije***
  - ***svom mišljenju šta i kako treba raditi.***

## Može se ostvarivati :

- *u pisanoj formi (npr. kutije za sugestije,memorandumi)*
- *“licem u lice” (zasnovana na: open door politici)*
- *elektronskim putem*

➤ ***Ovu komunikaciju prate brojne teškoće***, a najčešće ih uzrokuju srednji menadžeri.

Oni u težnji da sačuvaju svoje pozicije u organizaciji prećutkuju za njih nepovoljne informacije (***tzv. “MUM EFEKAT”***) koji dobijaju od zaposlenih sa nižih organizacionih nivoa, te na taj način neadekvatno informišu glavnog nosioca odgovornosti u organizaciji, a nanose štetu cijeloj organizaciji.

### 3.2.3. Horizontalna komunikacija

- Odvija se između ljudi koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou.
- Svrha je:
  - **davanje informacija**
  - **rješavanje problema**
  - **koordinacija aktivnosti**
  - **osiguravanje razumijevanja**
  - **minimiziranje destruktivnih efekata**
  - **razvoj interpersonalne podrške.**
- Omogućava prevazilaženje problema **neblagovremenosti i nepreciznosti.**
- Može se ostvariti preko raznih oblika interakcije (sastanci komiteta itd.)
- U budućnosti će imati rastuću ulogu i značaj

## **4. KOMUNIKACIONE MREŽE**

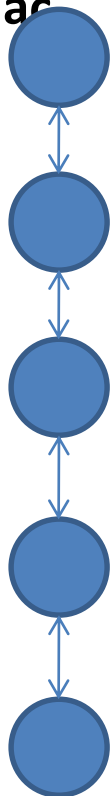
### **4.1. VRSTE I KARAKTERISTIKE KOMUNIKACIONIH MREŽA**

➤ **Najčešće se koriste:**

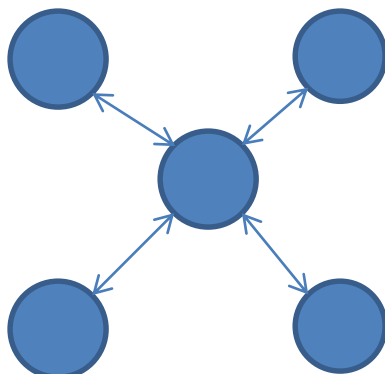
- 1. “LANAC”**
- 2. “Y”**
- 3. “TOČAK”**
- 4. “KRUG”**
- 5. “ZVIJEZDA”**

➤ U praksi se koristi najčešće kombinacija raznih vrsta komunikacionih mreža.

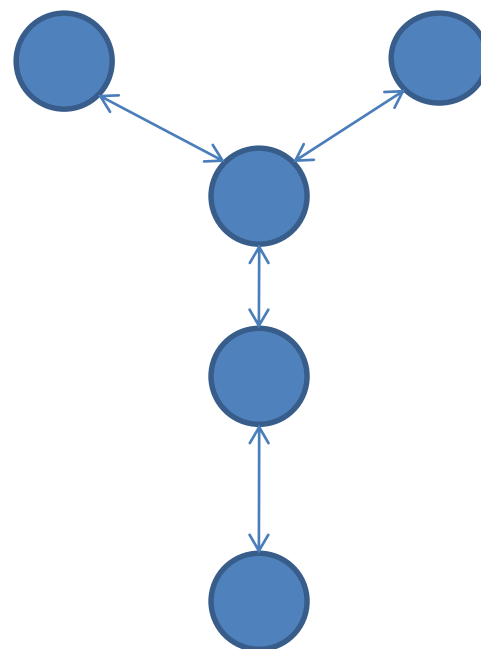
**Lanac**



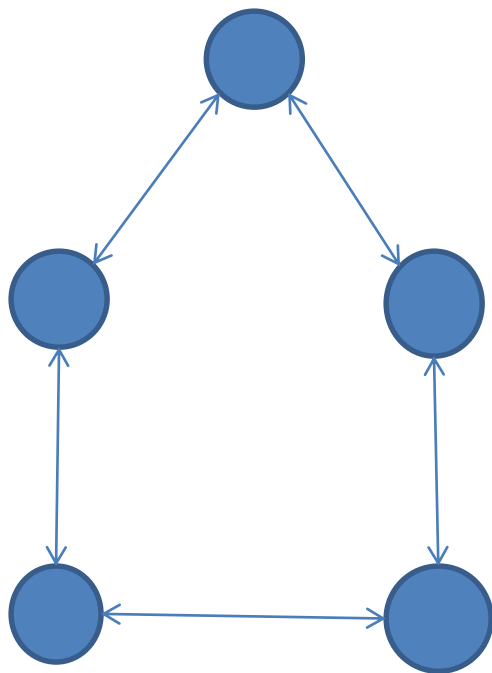
**Točak**



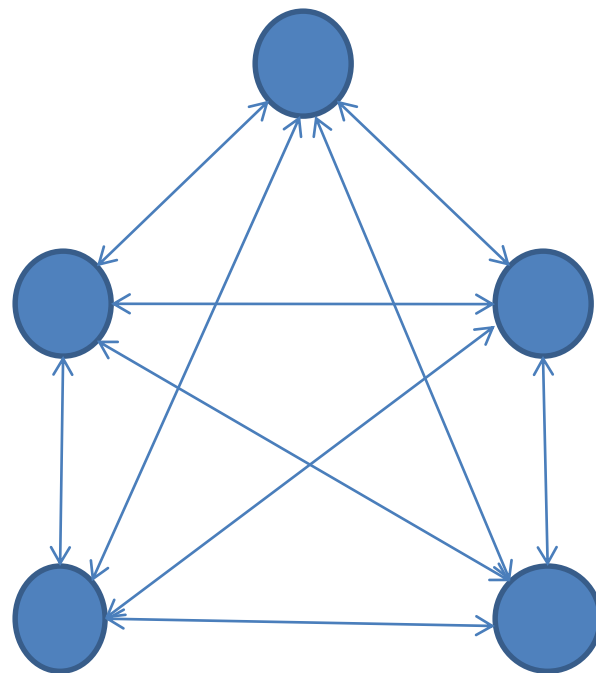
**“ Y mreža “**



**Krug**



**Potpuna mreža - Zvijezda**





## Evaluacija karakteristika komunikacionih mreža

KRITERIJ	Lanac	Y	Točak	Krug	Zvijezda
Brzina	Srednja	Srednja	Brza	Spora	Brza
Tačnost	Visoka	Visoka	Visoka	Niska	Srednja
Mog. pojave lidera	Srednja	Srednja	Visoka	-	-
Zadovoljstvo članova	Srednje	Srednje	Visoko	Visoko	Visoko

## 4.2. FORMALNE I NEFORMALNE KOMUNIKACIONE MREŽE

➤ Posmatrano sa aspekta njihove formalnosti mogu biti:

1. **Formalne**
2. **Neformalne**

### 4.2.1. Formalne komunikacione mreže

➤ Predstavljaju sveukupnost formalnih kanala komunikacije – to su **zvanični kanali komunikacije** koji su predviđeni i propisani normativnom regulacijom :

- **organizacionom šemom i**
- **konceptijom strukturisanja i funkcionisanja organizacije.**

➤ **Dijele sa na:**

**1. Centralizovane mreže – za obavljanje jednostavnijih zadataka.**

**2. Decentralizovane mreže za obavljanje kompleksnih zadataka.**

➤ Savremene organizacije koriste kombinacije mreža, jer obavljaju i **jednostavne i kompleksne** zadatke

#### 4.2.2. Neformalne komunikacione mreže

➤ Sastoje se od neformalnih kanala komunikacije, koji su nezvaničnog karaktera - predstavljaju “sistem” koji mogu sačinjavati sljedeće komunikacione mreže:

1. ***“Vinova loza” (The Grape Vine) koja se, kroz četiri tipa lanaca (jednostruki,ogovaranje, vjerovatnoća, grozd) uspostvlja između osoba koje se nalaze na različitim hijerarhijskim nivoima.***
2. ***“Mreža starih drugara” ( The Old Boys Network ) – koja se uspostvlja unutar članova ekskluzivne (nepristupačne) grupe koja posjeduje zajedničke informacije.***
3. ***“Mreža koja podržava neformalnu komunikaciju” – iniciraju je lideri i menadžeri koji nisu lideri, u cilju ohrabrivanja neformalne komunikacije “pozitivnog predznaka” sa svojim saradnicima***

Informacije koje se prenose mogu biti tačne (potpuno ili djelimično) i netačne i tada se nazivaju – ***glasine.***

- Na pojavu glasina reaguje se na više načina:
  - ***analizom sadržaja i uzroka nastanka glasina***
  - ***procjenom negativnih efekata glasina (reagovati ili ne)***
  - ***definisanjem mogućih pravaca reagovanja.***
- Lideri mogu reagovati na više načina:
  - ***ignorisanjem – čekanjem da glasina praktično prođe***
  - ***skretanjem pažnje na pozitivne karakteristike koje ima predmet glasine***
  - ***opovrgavanjem – davanjem tačnih činjenica***
- Mogu doprinijeti povećanju efikasnosti komunikacije u slijedećim situacijama:
  - ***kada se želi brže širenje vijesti***
  - ***kada postoje opravdani razlozi da se u formalni akt ili informaciju ne unesu svi podaci.***

## **5. BARIJERE EFIKASNE KOMUNIKACIJE**

### **5.1. POJAM I VRSTE BARIJERA KOMUNIKACIJE**

➤ One nepovoljno utiču na efikasnost komunikacije

➤ Mogu biti:

#### **1. OPŠTEG KARAKTERA**

- *dvosmislenost poruke*
- *buka*
- *udaljenost aktera*
- *jezik*
- *žargon*
- *nedostatak interesa primaoca i nedostatak znanja*
- *nedostatak vremena*
- *prevelika dužina komunikacionog lanca*
- *iskrivljivanje poruke*

## **2. PSIHOLOŠKE BARIJERE**

- *razlike u percepcijama*
- *emocije*
- *strah*
- *nepovjerenje*

## **3. KULTURNE**

- *razlike u sistemu vrijednosti pošiljaoca i primaoca*
- *status*
- *prerano zaključivanje i različito zaključivanje*
- *prva impresija*
- *stereotipi*
- *polarizacija*
- *tendencija za preranu evaluaciju bez stvarnog slušanja*

## **5.2. IZVORI BARIJERA EFIKASNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA**

➤ Mogu biti:

**1. Individualne barijere**

**2. Organizacione barijere**

### **5.2.1. Individualne barijere**

➤ Za efikasno komuniciranje menadžeri i izvršioc i moraju imati:

- ***relevantne sposobnosti (znanje i vještine kao i psihičku sposobnost za komunikaciju)***
- ***moraju se ponašati na “pravi način”.***

### **5.2.2. Organizacione barijere**

➤ Efikasnost komunikacije zavisi od organizacione konstitucije komunikacione mreže.



### **5.3. PREVAZILAŽENJE KOMUNIKACIONIH BARIJERA**

➤ Sastoji se u:

- 1. *Definisanju principa prevazilaženja komunikacionih barijera***
- 2. *Određivanju metoda i tehnika***
- 3. *Preduzimanju svih neophodnih akcija***
- 4. *Uspostavljanju efikasnog feedback-a***

➤ Definisanje principa prevazilaženja komunikacionih barijera podrazumijeva :

- *pojednostavljivanje riječnika***
- *obuzdavanje emocija***
- *opreznost sa neverbalnim porukama***
- *korišćenje povratne sprege***
- *korišćenje glasina***

- U praksi su se pokazale efikasne slijedeće tehnike odnosno metode:
  - ***uvođenje adekvatnog žargona pored zvaničnog jezika***
  - ***aktivno slušanje***
  - ***preuređenje toka informacija***
  - ***otvaranje komunikacionih kanala prema gore (anketiranje zaposlenih, sistem za sugestije, itd.)***
  
- Preduzimanje svih aktivnosti koje su neophodne za prevazilaženje komunikacionih barijera.
  
- Sve relevantne aktivnosti moraju biti ***adekvatne i blagovremene*** ;

- **Uspostavljanje efikasnog *feedback*-a podrazumijeva:**
- ***monitoring (procesa i efekata)***
  - ***valorizovanje efekata (ostvarenih sa predviđenim)***
  - ***identifikovanje uzroka i njihovih postupaka***
  - ***akciju koja dovodi do eliminisanja komunikacionih barijera***

## **5.4 UNAPREĐENJE SISTEMA KOMUNIKACIJE**

➤ Obuhvata:

- 1. *komunikacijsku reviziju,***
- 2. *unapređenje komunikacionog sistema organizacije***

### **5.4.1. KOMUNIKACIJSKA REVIZIJA**

- ***Usmjerena je na preispitivanje postojećih komunikacionih politika, mreža i aktivnosti***
- ***Ona je sredstvo za stvaranje adekvatnijih pretpostavki efikasnog funkcionisanja organizacije u cijelini.***

➤ Posebna pažnja mora se posvetiti:

- komunikacionoj mreži koja se odnosi na politike, procedure, pravila i odnose podređenih i nadređenih
- inovativnoj mreži koja uključuje rješavanje problema, sastanke i prijedloge promjena
- integrativnoj mreži koja se sastoji od pohvala, nagrada
- informaciono – instruktivnoj mreži koja uključuje publikacije kompanije, biltene odbora direktora i glasine ;

## **5.4.2. UNAPREĐENJE KOMUNIKACIONOG SISTEMA ORGANIZACIJE**

- Realizacija unapređenja treba da se odvija u više faza:
  - 1. *kroz analiziranje postojećeg stanja***
  - 2. *identifikovanje problema i procjene stepena uticaja na efekte u komuniciranju i funkcionisanju organizacije***
  - 3. *dijagnosticiranje uzroka problema***
  - 4. *preispitivanje ciljeva komunikacionog sistema, politike, pravila i tehnike komunikacije***
  - 5. *preispitivanje organizacione konstitucije komunikacionog sistema***
  - 6. *usklađivanje ciljeva, politike, strategije, programa i pravila komunikacije sa organizacijom ;***

- 7. formulisanje mogućih rješenja redizajniranja komunikacionog sistema**
- 8. procjena efekata eventualne primjene mogućih rješenja**
- 9. biranje optimalnih rješenja**
- 10. implementacija odabranog rješenja, redizajniranje organizacione konstitucije komunikacionog sistema**
- 11. kontrolisanje komunikacionih procesa i relevantnih rezultata**
- 12. uspostavljanje efikasne povratne sprege.**

## **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

- 1. Komuniciranje je proces razmjene informacija između komunikatora i komunikanta;**
- 2. Ni jedna organizacija ne može funkcionisati bez razvijenog sistema komuniciranja;**
- 3. Razvoj komunikacionih mreža i metoda komuniciranja je važan zadatak menadžmenta organizacije;**
- 4. U organizaciji moraju svi komunicirati;**



- 5. Komunikacijama se usmjerava, aktivira, koordiniše i kontroliše;**
- 6. Važno je razviti dobru komunikaciju sa stakeholderima;**
- 7. Na uspješnu komunikaciju značajno utiču performanse sistema komuniciranja;**
- 8. Postoji dvostranost uticaja između komunikacija i sistema;**
- 9. Komunikacione politike su u službi ciljeva organizacije;**
- 10. Efikasnost komunikacija povećava se revizijom komuniciranja.**

***HVALA NA PAŽNJI !***