

ZNAČAJ KOMUNIKACIONIH VJEŠTINA U MENADŽMENTU

THE SIGNIFICANCE OF THE COMMUNICATION SKILLS IN MANAGEMENT

Nenad Lučić

SAŽETAK

Komunikacija je jedan od ključnih procesa u funkcionisanju ciljno orijentisanih sistema i stoga bilo koji oblik poslovanja prepostavlja njeno postojanje. Posebna uloga procesa komuniciranja vezuje se za proces, nauku ili profesiju menadžmenta. Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmjeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima. I sama kontrola ostvarenja ciljeva počiva na procesu komunikacije. Zbog toga menadžer mora poznavati proces komuniciranja, osnovne elementetog procesa, zavisnost tih elemenata i principa funkcionisanja, različite tipove komuniciranja sa prednostima i nedostacima svakog od njih, kao i komunikacione barijere i načine njihovog otklanjanja. Samo na osnovu ovih znanja menadžer je sposoban da razvija efikasne kanale komuniciranja ili da poveća efikasnost postojećih u cilju efektivnijeg funkcionisanja sistema u kome upravlja. Poslovna komunikacija se definiše i kao namjerna razmjena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika. Ukoliko nema komunikacije u organizaciji menadžment je vrlo loš ili ga uopće nema. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost donose raskol u poslovanju te se gubi kvantiteta i kvaliteta komunikacijskog procesa. U vanjskom okruženju globalizacija ima negativan učinak s pretrpanošću informacijama. Međutim unutar tvrtke

visoko sofisticirana tehnologija i upotreba interneta kao novog medija donose mnoge prednosti. Lakši pristup za jedne ne mora biti prednost za druge. Turbulentnoj okolini se treba prilagođavati i stalno se razvijati i usavršavati. Na taj će se način ostvariti dobra komunikacija u procesu menadžmenta.

Ključne riječi: komunikacija, organizacija, menadžment, menadžer.

SUMMARY

Communication is one of the key processes in the operation of target-oriented systems and therefore any form of business presupposes its existence. The particular role of the communication process is related to the process, science or profession of management. Communication is necessary for the establishment and implementation of company goals, development of plans for their realization, organization of human and other resources in the most successful and efficient way, then for selection, development and evaluation of members of the organization, as well as for guidance, direction, motivation and creation of climate in which people are willing to contribute to the goals. Control of the achievement of goals is based on the communication process itself. Therefore, the manager must know the communication process, the basic elements of that process, the dependence of these elements and the principles of functioning, the different types of communication with the advantages and disadvantages of each of them, as well as the communication barriers and ways of

their removal. Only on the basis of these knowledge, the manager is able to develop effective channels of communication or to increase the efficiency of existing ones in order to more effectively operate the system in which he operates. Business communication is also defined as the deliberate exchange of ideas, opinions and information with target groups through symbols, signals and images. If there is no communication in the organization, the management is very bad or not at all. Insufficient communication and excessive networking result in a breakdown in business and the quantity and quality of the communication process is lost. In the external environment, globalization has a negative effect with overloading information. However, within the framework of high-tech technology and the use of the Internet as a new medium, they bring many advantages. Easier access for one does not have to be an advantage for others. The turbulent environment needs to be adapted and constantly developed and improved. This will make good communication in the management process.

Keywords: *communication, organization, management, manager.*

POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE

Iz same definicije menadžmenta vidljivo je kako menadžment predstavlja proces u kojem komunikacija ima ključnu ulogu. Dakle, menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva. Sama činjenica da je menadžment proces rada s drugima i pomoću drugih ukazuje na važnost komunikacije. Iz procesa menadžmenta proizlaze sljedeće funkcije: planiranje, organiziranje rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi te kontroliranje ljudskih, finansijskih, materijalnih i informacijskih resursa. Kako bi menadžer ostvario ili uspješno proveo te funkcije potrebno je da ima određena znanja i vještine ali i da ima razvijenu komunikaciju između svake funkcije. Zato možemo reći

da komunikacija predstavlja vitalan dio ili poveznici svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije ali i posjedovanje menadžerskih vještina. Prema statistici se procjenjuje da menadžeri provedu 80% svog radnog vremena u komunikaciji i zato možemo reći da je komuniciranje jedna od vrlo bitnih vještina svakog menadžera. Budući da je komunikacija menadžerska vještina i sposobnost koju se često smatra najodgovornijom za uspjeh menadžera, menadžeri moraju naučiti kako komunicirati. Bez komuniciranja menadžeri ne bi mogli kvalitetno obavljati svoje uloge. Neprestano se razvijaju i ocjenjuju nove tehnike stručnoga usavršavanja s ciljem pomoći menadžerima u boljoj komunikaciji. Menadžeri koji su sposobni uspješno komunicirati spojem verbalnih i neverbalnih komunikacijskih elemenata od ključne su važnosti za uspješnost svake organizacije. Prema nekim istraživanjima pokazalo se da vještina koju organizacije najviše traže od budućih zaposlenika su lakoća verbalne i neverbalne komunikacije. Da bi uspješno komunicirali, menadžeri moraju razumjeti ne samo pojam interpersonalne komunikacije, već i obilježja interpersonalne komunikacije unutar organizacije ili organizacijsku komunikaciju. Podučavanja usmjerena na menadžerske vještine kao što su: podučavanje u vođenju, komuniciranju i samosvijesti rezultiraju poboljšanjem menadžerskih performansi. Smatra se da razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe, odnosno organizacijske jedinice, a time i same organizacije. Menadžment se može realizirati samo kroz komunikaciju, a to svjedoči i sljedeći citat: „menadžment jest komunikacija.”

Komunikacija u radnoj sredini

Od prapočetaka ljudskog društva teško je zamisliti život u kojem postoji apsolutno

nikakva komunikacija. Štoviše, zapravo nije niti moguće voditi život bez komunikacije. Razvojem ljudskog društava, unapređivali su se vidovi i načini komuniciranja. Posebno razvojem industrijalizacije i tehnološkog napretka, stvorena je potreba za novim vrstama komunikacije unutar poslovnih subjekata - poslovna komunikacija. Svi smo čuli za Zlatno pravilo - postupajte s drugima onako kako Vi želite da se sa Vama postupa. Zlatno pravilo je sjajno pravilo."Ako imate samo jedan izbor u ponašanju, vi ste robot, ako imate dva, zapast ćete u ambivalencije (To je stanje u kome se javljaju kontradiktornosti), a ako imate tri - vi ste slobodan čovjek.". Nerazumijevanje je uzrok u devet desetina ozbiljnih kontroverzi u poslovnom i privatnom kontekstu. Za uspjeh u poslu, od najniže razine do direktorskih položaja, najvažniji faktor nije IQ, diploma ili stručnost - nego emocionalna inteligencija kaže Goleman u svojoj knjizi (Emocionalna inteligencija u poslu) i pruža precizne, znanstveno utemeljene smjernice za njegovanje sposobnosti najpotrebnijih na tržištu radne snage.

Poslodavac od svojih radnika zahtjeva:

- Samokontrolu, samopouzdanje i samosvijest
- Sposobnost komuniciranja, predanost i poštenje
- I sposobnost učenja i prihvaćanja promjena.

Ako radnik i nema spomenute sposobnosti one se mogu naučiti i steći vremenom. Poslodavci kao najvažnije osobine koje bi trebali imati njihovi radnici istaknuli su:

- Slušanje i usmenu komunikaciju
- Prilagodljivost i kreativne reakcije na neuspjehe i prepreke
- Osobnu kontrolu, samopouzdanje, motivaciju za rad, osjećaj želje za razvojem karijere i ponos na postignuća
- Suradnju i timski rad, međuljudske odnose.

Dvije najpoželjnije sposobnosti su komunikacijske vještine i inicijativa. Za sjajan

rad nije potrebno da budemo nadmašni u svim tim sposobnostima, nego da steknemo dovoljan broj njih kako bismo dosegli kritičnu masu dovoljnu za uspjeh. Bez obzira na to u kojim sposobnostima smo slabii, uvijek možemo naučiti kako ih poboljšati.

Jesu li komunikacijske vještine ključ poslovnog uspjeha?

Jesu li upornost, nepopustljivost i prodornost korisna oružja u komunikaciji, vjerojatno jesu, ali treba imati na umu da nije prikladno biti nepopustljiv u svim situacijama. Hoće li kolege razumjeti poruke koje im šaljete. Hoće ako su jasne, razumljive, razgovijetne, jezgrovite i konkretne. Kako komunicirati u poslovnom okruženju sa šefovima i kolegama? Da bi uspješno komunicirali, treba razvijati odgovarajuće komunikacijske vještine i prije svega treba razumjeti ljude s kojima radite. Pomoću dobrih komunikacijskih vještina od svakog ćete člana svoga poslovnog tima uspjeti izvući ono najbolje, povećavaju se šanse za poslovni uspjeh, kao i šanse čitavoga tima koji će uz dobru međusobnu komunikaciju postizati najbolje poslovne rezultate.

Kolegama treba prenijeti informaciju na jednostavan i jezgrovit način i u što kraćem vremenu. Ne smijemo biti agresivna osoba, trebamo biti popustljivi u nekim situacijama. Bez obzira što su upornost, nepopustljivost i prodornost korisna oružja. Poznato je da su informacije ključ svake kvalitetne poslovne komunikacije, a poruke moraju biti jasne i sažete. Sve se da postići ljubaznošću, pokušavamo li utjecati na mišljenja i stavove kolega, moramo paziti na granice uvjeravanja. Uvjeravanje ne smije imati oblik verbalnog nasilja, što se zna često dešavati u poslovnim odnosima.

Komunikacija i poslovna etika

U literaturi nalazimo podatak da komunikacijom licem-u-lice primamo čak 55% poruka kroz govor tijela, 35% spada na intonaciju glasa, a tek 10 posto putem riječi.

Osnovni cilj komunikacije jest da i pošiljatelj i primatelj poruku razumiju na isti način. Pri tome se mogu služiti verbalnim izričajem i neverbalnom komunikacijom. Ljudsko ponašanje neodvojivo je od riječi, pa tako dok govorimo, istovremeno komuniciramo tijelom, očima, rukama, tonom, glasnoćom, tj. svim neverbalnim oblicima komunikacije. Time naglašavamo „poantu“ svoje poruke i utječemo na točnost razumijevanja. Kako se ne bismo izgubili u „šumi“ nepotrebnih informacija, uvijek treba imati na umu da se s malo riječi može pružiti više. Brzina komunikacije ne smije nas odvesti u grešku nervoznog izričaja, tj. pri komunikaciji treba uvijek dobro paziti da se govori dovoljno polako i razgovijetno, uz potrebne pauze. Profesionalna komunikacija zahtijeva informaciju neopterećenu dodatnim pojmovima i digresijama.

Poznato je da je komunikacija vitalan dio poslovanja organizacije i menadžmenta i bitan je čimbenik dojma o organizaciji te može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, točnost, dosljednost i urednost, primjerice u dopisivanju, su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Uvјeren sam da je za pravilnu komunikaciju potrebno odmjereno kontrolirati upornost i nepustljivost, kako ne bi prešle u agresivnost. Pri tome, uvijek treba diskretno istaknuti znanje i sigurnost u sebe, ali i vješto paziti da se ne prijede dobra granica u odmjeravanju prodornosti. Kontrola emocija je posebno važna u komuniciranju. Prepuštanje izrazito temperamentnim reakcijama ili pretjerano pokazivanje emocija i inzistiranje na njima, može ugroziti povjerenje u komunikaciji. Prilikom komuniciranja, potrebno je ponekad i utjecati na stavove i mišljenje drugih, ali osoba koja je sklona vikanju, ljutnji i svađi, zapravo pokazuje svoju nesigurnost i time nanosi štetu dobroj komunikaciji. Tek kada uspostavimo kontrolu nad vlastitim ponašanjem i reakcijama, otvaramo mogućnost pravilne komunikacije a tada i željenog utjecaja na stavove kolega. Po mom mišljenju cilj pravilne komunikacije jest

vještina postizanja kompromisa i mogućnost uspostavljanja korektnih odnosa. Prilikom svake komunikacije važna je diskrecija, tj. delikatno ponašanje koje podrazumijeva osjetljivost za druge ljudе i poštovanje sugovornika.

MENADŽMENT I KOMUNIKACIJA

Riječ menadžment potječe od engleske riječi management. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj je svih menadžera postići povoljan odnos inputa i outputa unutar određenog vremena, vodeći računa o kvaliteti. Proizvodnost zahtijeva učinkovitost (postizanje ciljeva) i efikasnost (korištenje minimalne količine resursa). Kao praksa menadžment je umijeće, a kao znanost organizirano znanje. Razvoj pojedinih pojmoveva, načela, tehnika i ostalog podrazumijeva razvoj i usavršavanje menadžmenta. „Menadžment je uvijek proces s pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute“. Menadžment je u tržišnom gospodarstvu jedna od najvažnijih aktivnosti, a isto tako njegove funkcije možemo primijeniti i u obične svakodnevne situacije. Suvremenim menadžerom usmjerava i on je koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Kada bismo pitali nekoga «koje bi karakteristike trebale krasiti jednog menadžera?» njegov bi odgovor trebao glasiti otprilike ovako: menadžer mora biti sposoban komunicirati s ljudima, mora imati sposobnost predviđanja promjena i donošenja racionalnih odluka. Menadžment je nužan i cjelini i njenim dijelovima, bavi se ljudskim bićima koji će osposobiti za zajednički rad, kako bi svoje snage učinili djelotvornima, a svoje slabosti nevažnima (Drucker, 2005). Pripadajući bilo kojoj instituciji i sami smo svjedoci provedbe dobra ili lošeg vođenja i ispunjavanja misije te institucije. Kako menadžment prolazi kroz svoje funkcije i kreće se od početka do kraja zapravo je i sam živo biće koje se razvija usporedno s promjenama, svojim potrebama

i mogućnostima. Postignuće kao glavni dio internog dijela organizacije i rezultat izvana glavna su mjerila koja pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta (Drucker, 2005). „Menadžeri su ljudi koji održavaju posao“ (Chapman, 2003:1) Dakle, unutar tvrtke postoje nadređeni koji su u biti menadžeri koji održavaju posao. I podređeni koji predstavljaju radnike koji izvršavaju postavljene zadatke. U današnje vrijeme dominira 5 osnovnih funkcija menadžmenta, a to su:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim potencijalima
4. Vođenje
5. Kontrola.

„Za svaku od ovih funkcija možemo postaviti određenu osobu kojoj će to biti centar zbivanja, no prava „zvijezda vodilja“ svakog menadžera jest funkcija vođenja. To jest prava funkcija menadžmenta. Dakle, ako smo mi menadžeri određene tvrtke onda ne možemo postaviti čovjeka koji će nam voditi tvrtku jer je ona tada menadžer, a mi vlasnici kapitala ili poslovni partneri.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008) Struktura svake organizacije se sastoji u određenim nivoima, a oni ovise najviše o rasponu kontrole unutar organizacije.

“Komunikacija je nešto tako jednostavno, a u isto vrijeme tako složeno da je nemoguće definirati ju jednostavnim riječima.“ Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju što predstavlja osnovu komunikacijskog procesa. Kao sredstvo modificiranja ponašanja, provođenja promjena, postizanja proizvodnosti informacija i ostvarenja ciljeva prijenos informacija je apsolutno nužan bilo kojem području djelovanja. „Komunikacija je posebno potrebna za:

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
4. izbor, razvitak i ocjenjivanje članova

- organizacije
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi
 6. kontrolu ostvarenja.“ (Weihrich, Koontz, 1994)

S obzirom na elemente zadatka komunikacije potrebno je prikazati svrhu i funkcije komunikacije.

KOMUNIKACIJA KAO AKTIVNOST I VJEŠTINA MENADŽERA

Komuniciranje jest aktivnost koja se odvija između nekoliko osoba u uvjetima turbulentne okoline i promjenjivih uvjeta poslovanja. Stoga se mogu navesti četiri osnovne grupe aktivnosti kojima se bavi suvremenii menadžer. „Te grupe aktivnosti su: - Vodstvo - Komuniciranje - Motiviranje zaposlenika - Međuljudski odnosi i grupna dinamika.“ (Bedeković, 2010) Između svih ovih aktivnosti jedna se aktivnost isprepliće kroz ostale tri. Bez komuniciranja menadžer ne može voditi grupu ljudi ili čak cijelu tvrku. Vodstvo (leadership) označava interakciju među ljudima i utjecanje da grupe slijede vođu. Aktivnost i uloga menadžera podrazumijevaju poslove koje menadžer na bilo kojoj razini organizacije i u bilo kojoj organizaciji obavlja. Nema formalne strukture kojom bi se opisao posao menadžera i kako taj menadžer mora komunicirati. U biti poslovi koje menadžeri u raznim tvrtkama obavljaju su isti, ali način na koji menadžer djeluje i koju razinu znanja o tome ima je različit. „Funkcioniranje procesa komunikacije u tvrtki i izvan nje velik je i odgovoran zadatak koji se postavlja pred menadžera i kojeg on mora pozitivno riješiti ako želi imati uspješnu tvrtku“. Kao dio svake organizacije moraju postojati određena pravila za telefonsko, usmeno, pisano i komuniciranje računalom.

3.1. Komunikacijske vještine menadžera „Uspješno komuniciranje kao dio strategije vođenja smatra se jednom od najznačajnijih vještina menadžera. Najvažnija odlika

uspješnih menadžera je vještina uspješne komunikacije i od presudne je važnosti za različite aktivnosti menadžera.“. Prema statistici se procjenjuje da menadžeri provedu 80% svog radnog vremena u komunikaciji. Komunikacijske vještine koje su od iznimne važnosti za svakog menadžera su:

- Vještina interpersonalne komunikacije
- Vještina prezentacije
- Vještina pregovaranja.

Vještina interpersonalne komunikacije obuhvaća vještine u korporativnoj komunikaciji i vještine aktivnog slušanja. Vještina koja se uči i usavršava konstantnim ponavljanjem. Prezentacije i govor pred većom skupinom ljudi obično izazivaju nelagodu i stres i u najopuštenijim situacijama. Dobru prezentaciju prethodi dobra priprema, neverbalna komunikacija, usmjerenošć na ideju i auditorij te usmjerenošć na rezultat, a ne postupak. Pregovarati se može samostalno ili u timovima. No, svakako su to dvije strane koje s različitim interesima pokušavaju postići zacrtano. Menadžeri su neprestano u procesu komunikacije, a nedavna anketa provedena na izvršnim direktorima ide u prilog tvrdnji da je komunikacija osnovna menadžerska vještina. Rezultati anketa koje su ispunili izvršni direktori nam govori kako su pisana i usmena komunikacija te interpersonalne vještine glavne vještine koje studenti menadžmenta trebaju svladati.

PROCES I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment kao procesna teorija pojavljuje se već s prvim teoretskim tvrdnjama. Kako su se mjenjala vremena tako su se mjenjale i aktivnosti koje obavlja proces menadžmenta. Utemeljitelj procesa menadžmenta se smatra Henry Fayol. Proces kao takav ostaje isti no način njegove realizacije i odvijanje njegovih aktivnosti su pronašle drugačiji način kroz povijest. Menadžment kao proces uvijek predstavlja proces s pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute. Kakav će biti ishod takve transformacije ovisi o njegovim sposobnostima planiranja, organiziranja,

vođenja i kontrole. Stoga se kroz te funkcije upravo menadžment i potvrđuje kao proces.

KOMUNIKACIJA IZVAN ORGANIZACIJE

Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Komunikacija organizacije s vanjskim suradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko obilka. Oblici marketinške komunikacije su: - Oglašavanje - Unapređenje prodaje - Odnosi s javnošću - Publicitt - Sponzorstvo - Izravna komunikacija - Osobna prodaja. „Iako je oglašavanje u nas još uvijek najdominantniji oblik marketinške komunikacije, ono se sve češće povezuje u „komunikacijski mix“ i s ostalim oblicima marketinške komunikacije.“ Iako se danas koristi u raznim područjima djelovanja marketinška komunikacija predstavlja djelovanje čovjeka u gospodarstvu. Sudjelujući na takav način menadžer u organizaciji komunicira s pripadnicima vanjskog okružja. Tada se stvara određena slika o tvrtci, proizvodu ili usluzi koju nudi na tržište. Imidž je nešto što se ne može nametnuti, on je odgovor iz vanjskog okružja. Težnja ka uspješnosti realizacije poslovanja, pridobivanja važnih poslovnih pregovora, partnera i ostalih potiče menadžere da pristupaju komunikaciji koja je drugačija, inovativnija, privlačnija od komunikacije konkurenata. Tome svemu puno pridonosi i razvoj tehnologije i brži protok informacija. Iako postoje veće mogućnosti, okolina postaje poput vrtloga koji katkada izmiče kontrolu.

INTERNA MENADŽERSKA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija se proteže unutar organizacije i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Primjer iz prakse – „Na 2. Regionalnom HR Summitu održanom u Splitu došlo se do drugaćih informacija o internoj komunikaciji.

Istraživanje za tu svrhu provela je Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom posao.hr. Ispitanici su bili hrvatski menadžeri koji su istaknuli prepreke kvalitetnoj komunikaciji u svojim tvrtkama. Svi su se složili s činjenicom kako je interna komunikacija jako bitna. Više od 50% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije i smatraju da bi je se trebalo unaprijediti. Zanimljiv jest podatak da njih čak 77 % smatra kako je vodstvo tvrke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije. Formalna i neformalna komunikacija predstavljaju mreže (Fox, 2006) koje čine kompleksan sustav pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja. Sama forma komunikacije unutar organizacije stavlja pred sve sudionike unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa. Kakva će biti struktura komunikacije ovisi o strukturi organizacije. Uspješna interna komunikacija biti će ostvarena kad bude tekla u oba smjera. Vrste formalne organizacijske komunikacije su: - Silazna (odozgo prema dolje) - Uzlazna (odozdo prema gore) - Lateralna (bočna). Neformalna komunikacijska mreža je složeni sustav isprepletен poput paukove mreže. Neformalnost komunikacijskog procesa nam govori da ne postoje standardizirana pravila ponašanja i komuniciranja.

Interakcija u menadžmentu

Način ponašanja unutar određene organizacije, stav prema određenoj djelatnosti, profesiji ili pak mišljenje i percepcija na određenu aktivnost predstavlja u velikoj mjeri interakciju. Interakcija u menadžmentu čini jedan oblik komunikacijskog procesa i odvija se kroz dva plana i područja djelovanja.

Kada se govori o komunikacijskom procesu u menadžmentu nerijetko može doći do prepreka i prekida u njemu. Savršena komunikacija je gotovo nedostizna i teško ostvariva. No, moguće je poboljšavati u što je moguće većoj mjeri. Postoji nekoliko vrsti prepreka koje utječu na komunikaciju i time

na poslovanje organizacije. Komunikacija sa zaposlenima može pružiti informacije važne za rast i razvoj tvrtke, ali i njen opstanak. Pojam umreženost u kontekstu menadžmenta ima dvojako značenje. S jedne strane može se podrazumijevati na umreženost ljudi pomoću funkcije povezanost velikog broja ljudi unutar ili izvan iste domene, s druge strane se pak nalazi umreženost ljudi pomoću novih informatičkih i komunikacijskih tehnologija. Istraživanja su pokazala kako umreženost postaje pretjerana čak u tolikoj mjeri da menadžeri zapostavljaju one bitne aktivnosti kojima bi se trebali baviti. Uz klasične načine komunikacije, telefon i faks, postoje i novi, u kojima se upotrebljava visokosofisticirana tehnologija. To su dakle već nezamjenjiva elektronička pošta ili e-mail razni oblici mobilne telefonije, videokonferencija, messengeri poput ICQ-a MSN-a ili Yahoo Messengera te VoIP komunikacija poput Skypea. "Taj tehnološki smjer umreženosti je povezan sa sve većom upotrebom interneta kao novog medija. Za kvalitetno i kreativno komuniciranje putem interneta potrebne su određene vještine i znanja.

ZAKLJUČAK

Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cijelokupnog razvoja organizacije. Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donjeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni

mirnom atmosferom i zadovoljstvom. Saznanja o važnosti stalne edukacije menadžera svjesne su visokorazvijene zapadne zemlje. Među najučinkovitijim načinima obrazovanja menadžera su upravo radne i trening grupe, seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije. „Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoј promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri vođe koji bodre (cheerleaders), koji olakšavaju rad (facilitators), treneri i odgajatelji (nurtures).“ (Buble, 2006) Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se može procijeniti pomoću predviđenih rezultata. (Wehrich, Koontz, 1994) Slušanje je ključ razumjevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer posvećuje vremena slušanju i sluša li uvijek aktivno ovisi o volji menadžera i njihovom slobodnom vremenu. Slušanje je vještina koja se može razvijati. Pisana i usmena komunikacija posjeduju različite načine djelovanja. Zbog toga se i način poboljšavanja vidno razlikuje. Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju.

LITERATURA

- [1] Adkins B., *7 Ways Management Can Improve Communication*, Fort Worth Business Press, November, 2003.
- [2] Shel Holtz, *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*;
- [3] Jovanović M., *O menadžmentu*, Beograd, 1997.
- [4] Prof. dr Dobrivoje Mihailović, *Psihologija u organizaciji*, Beograd, 2006.
- [5] Stefanović, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2000.
- [6] Fidler, R. (2004): *Mediamorphosis*, Clio, Beograd.
- [7] Gocini, Đ. (2001): *Istorija novinarstva*, Clio, Beograd.
- [8] Hartli, Dž. (2007): *Kreativne industrije*, Clio, Beograd.
- [9] Herman, E. S., Mekčesni, R. V. (2004): *Globalni mediji*, Clio, Beograd.
- [10] Јевтовић, З. (2003): *Јавно мнење и политка*, Академија лепих уметности, Центар за савремену журналистику, Beograd.
- [11] Kin, Dž. (1995): *Mediji i demokratija*, Filip Višnjić, Beograd.