



MENADŽMENT GRADJEVINSKE FIRME
VIII dio

Prof. dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)





VIII-KOMUNIKACIONI PROCES





KOMUNIKACIJA - DEFINICIJA

Komunikacija predstavlja razmjenu i transfer (prenošenje) informacija, ideja, razumijevanja, saopštenja i osjećanja između ljudi.

Komunikacija je veoma važna životna i poslovna aktivnost svakog čovjeka. Ljudi često nijesu svjesni da komuniciraju sa određenim ljudima ili pojavama.

Računa se da menadžeri provode 75% svoga vremena u komuniciranju.

Komunikacija omogućava načine da članovi firme budu stimulisani da organizacione planove izvršavaju sa voljom i entuzijazmom.

Komunikacija sa zaposlenima igra ključnu ulogu u menadžmentu, a mnoga istraživanja su pokazala da je motivacija zaposlenih nemoguća bez efikasne komunikacije.

Komunikacija se ostvaruje u prostoru i vremenu. Koriste se govorne metode ("živa" riječ, u pisanoj formi gdje se koriste znakovi i simboli, šeme, crteži, fotografije i druga sredstva savremenog komuniciranja).



VIII-KOMUNIKACIONI PROCES

Komunikiranje se ostvaruje između najmanje dvije osobe ili dvije organizacije ili organizacione jedinice. U praksi se ono ostvaruje i između veoma mnogo osoba, organizacija i institucija.

Poslovno komuniciranje može biti interno i eksterno.

Komuniciranje se ostvaruje u okviru komunikacionih ciklusa.

Interno poslovno komuniciranje je komuniciranje između osoba ili djelova (organizacionih cjelina unutar jedne organizacije ili firme).

Eksterno komuniciranje je komuniciranje između više firmi ili osoba između različitih firmi.



KOMUNIKACIJA - DEFINICIJA

Pošiljalac ili **izvor** je osoba koja ima neku ideju, poruku ili potrebu da komunicira sa drugom osobom ili osobama.

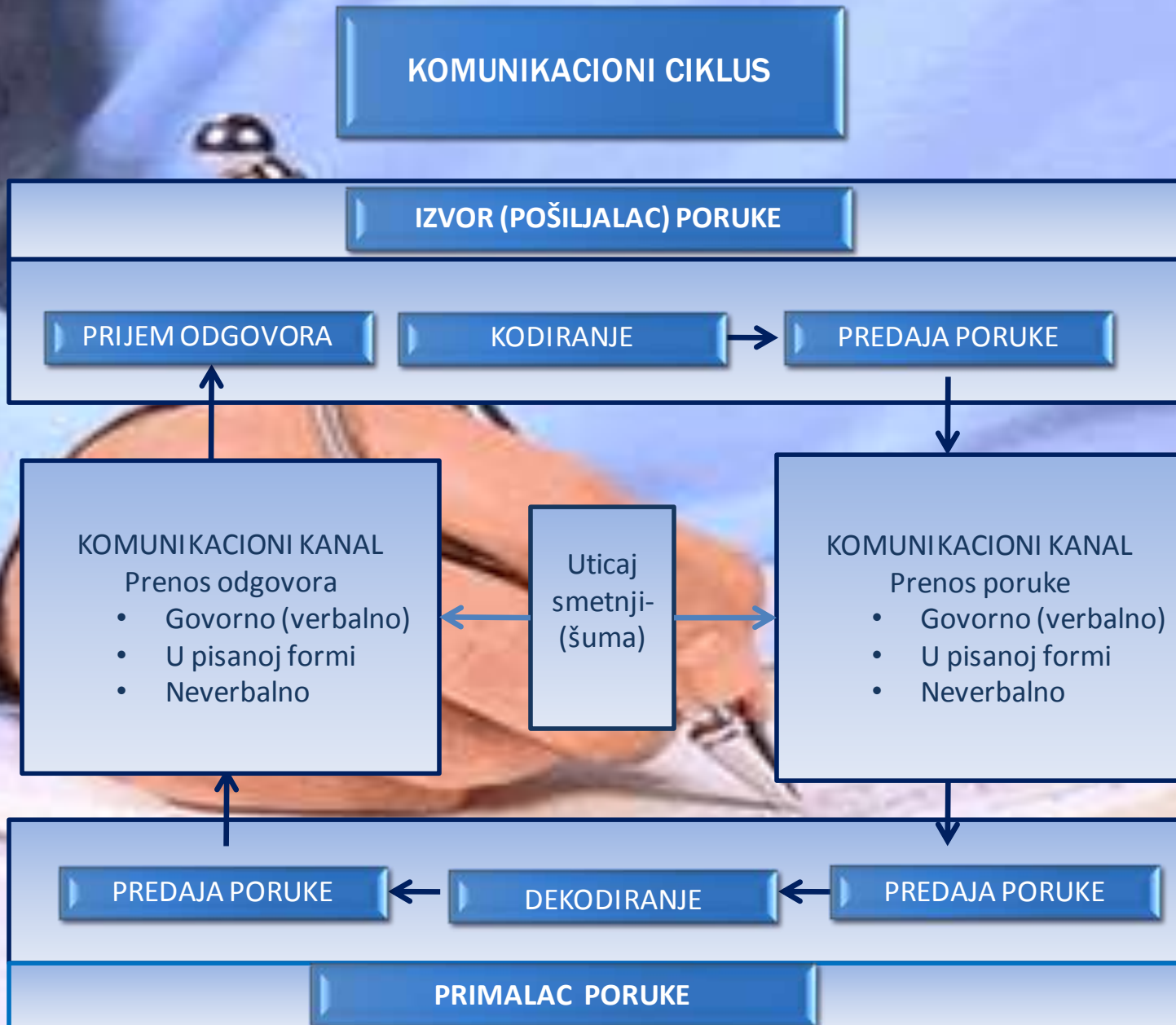
Sadržaj poruke se **kodira** koristeći specijalne znakove (kodove) koji mogu biti alfanumerički ili drugi znaci. Za poruke koje predstavljaju značajne poslovne, državne i druge tajne za kodiranje se koriste specijalne metode.

Komunikacioni kanal predstavlja medijum, sredstva ili organizaciju preko koje se poruka prenosi od pošiljaoca do primaoca. Poruka se može prenositi oralno (direktno saopštavnje), u pisanoj formi (verbalno) ili neverbalno. Zahvaljujući velikom razvoju informacionih komunikacionih tehnologija i sistema, postoje mnogobrojni sistemi i načini prenošenja poruka preko komunikacionih kanala.

Kada poruka stigne do primaoca (korisnika poruke), vrši se njeno **dekodiranje** kako bi ona, ako je posebno kodirana, postala dostupna njenom **korisniku (primaocu)**.

Primalac poruke ima veoma često potrebu da šalje odgovor ili svoju poruku primaocu (povratna sprega). Onda se ona vraća na isti način pošiljaocu, koji sada postaje primalac.

U toku prenošenja poruke preko komunikacionog kanala može doći do raznih smetnji, oštećenja ili drugih efekata (**efekata šuma**) koji oštećuju poruku, čine je nejasnom i nedovoljno razumljivom.





PODJELA KOMUNIKACIONIH KANALA

Formalni komunikacioni kanali
koji su zvanično definisani od
strane organizacije ili firme.

**Neformalni komunikacioni
kanali** predstavljaju način prenosa
informacija (poruka) koji nije
oficijelno propisan ili premošćava
(dopunjuje) formalne
komunikacione kanale.

Veliki broj internih i eksternih
komunikacija se ostvaruje u
neposrednim razgovorima
između zaposlenih na različitim
nivoima zvanja i odgovornosti i
zaposlenih na istom nivou.



NAČINI OBAVJEŠTAVANJA U FIRMI

Poster i
bilteni firme

Novine firme

Pisma i druga
direktna
obavještanja
u pisanoj
formi

Priručnici za
zaposlene i
objašnjenja
pojedinih
odluka
(pamfleti)

Godišnji
izvještaji o
poslovanju
firme
ostvarenom
prihodu,
propisu,
obimu
ostvarene
proizvodnje,
broju i
kretanju
zaposlenih i sl.

Internet i
intranet

Telefoni itd.



METODE I NAČINI KOMUNICIRANJA U FIRMI

Podnošenje žalbi od strane zaposlenih. Za ovo mora biti zadužena posebna osoba koja prima i selekcioniše ove žalbe i obavještava upravu odnosno menadžment firme i ponekad predlaže odgovarajuće mjere i akcije za rješavanje.

Specijalno zadužene osobe (Ombudspersone – Ombudsmani) koje imaju direktan kontakt sa top menadžmentom i predstavljaju njegove “oči” i “uši” koje slušaju predloge ili žalbe zaposlenih, istražuju, projevavaju i ponekad predlažu odgovarajuće akcije. Oni se pojavljuju u američkim i evropskim firmama i koriste se ponekad za otkrivanje skandala, malverzacija i drugih nepoželjnih pojava.



Politika otvorenih vrata koja omogućuje da se zaposleni u određenom danu i vremenu obraćaju pretpostavljenima.

Sistemi za sugerisanje koji se ostvaruju primjenom posebnih zatvorenih sandučića (kutija) u koje zaposleni ostavljaju svoje predloge.

Osobe (port paroli) za davanje zvaničnih informacija i komunikacije sa javnošću (Public Relations - PR)

Komunikacione mreže predstavljaju mreže zvaničnih komunikacionih kanala unutar jedne firme ili organizacije.

POBOLJŠANJE INFORMISANJA I KOMUNICIRANJA

Istraživanja u vidu anonimnih ispitivanja zaposlenih u vezi sa platama, radnim uslovima i sl.

Specijalni sastanci se sazivaju sa zaposlenima radi diskusije i razmatranja poslovne politike firme obavještavanja zaposlenih i dobijanja od njih mišljenja i odgovarajućih predloga.

Podnošenje žalbi zaposlenih u pisanoj formi
Za ovo može biti zadužena posebna osoba u firmi, koja prima ove žalbe, selekcioniše ih i obavještava menadžment, a ponekad predlaže odgovarajuće akcije.



BARIJERE (PREPREKE) U
KOMUNICIRANJU

Tehničke barijere

Kulturne razlike

Jezičke barijere

Psihološke barijere

Komunikaciono
usko grlo

MENADŽMENT KOMUNIKACIJE

Željeni
rezultati

barijere

profit, proizvodi, usluge,
razvoj





TEHNIČKE BARIJERE

“Tajming” se odnosi na određivanje najpovoljnijeg vremena kada poruka treba da bude poslata i primljena od strane primaoca. O svakom događaju se mora blagovremeno razgovarati, jer ako prođe mnogo vremena mnoge se bitne činjenice zaborave i izgube podaci o njima.

Preopterećenost informacijama koja nastaje kada se nekome u veoma kratkom vremenu saopšti suviše mnogo informacija, tako da on ne može da ih prihvati, prouči i donese dobre odluke.

Tehnički problemi u sistemima za komunikaciju koji mogu izazvati prekide u komuniciranju ili otežati komunikaciju.



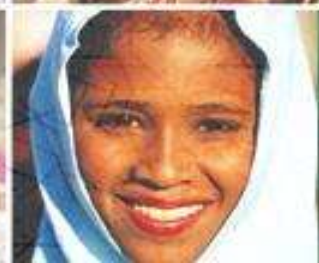
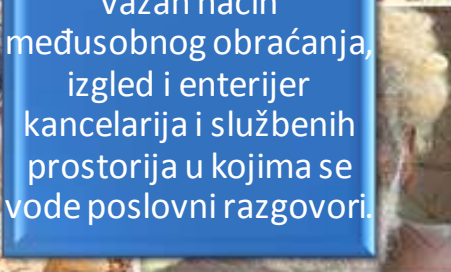
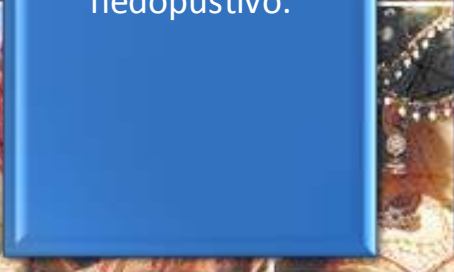
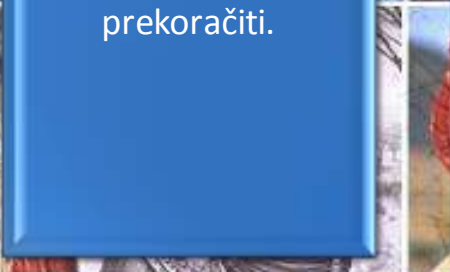
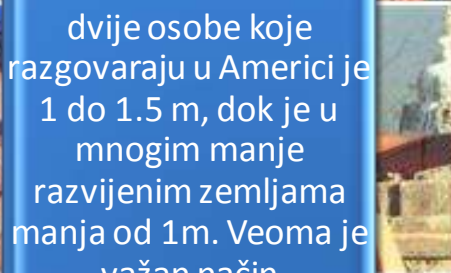
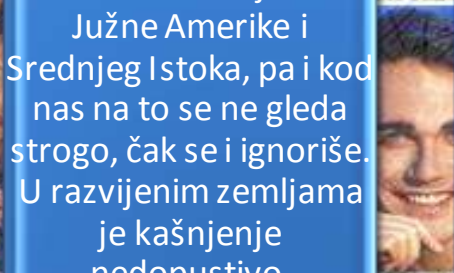
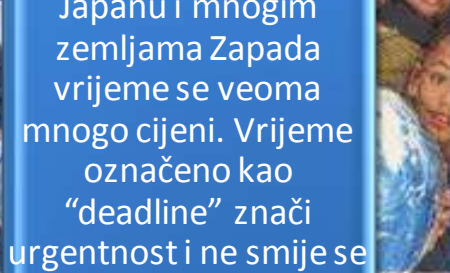
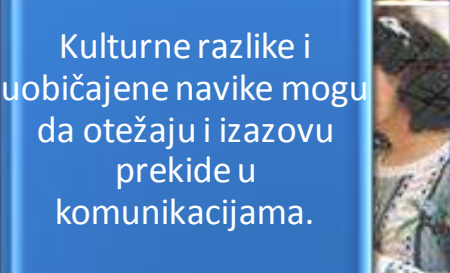
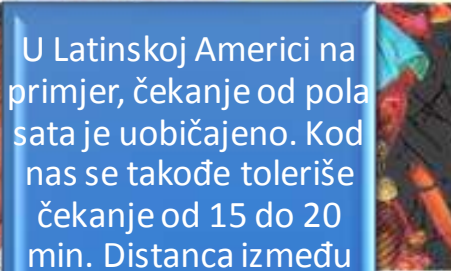
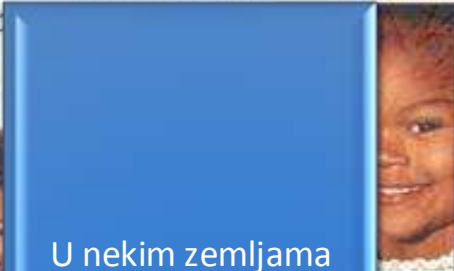
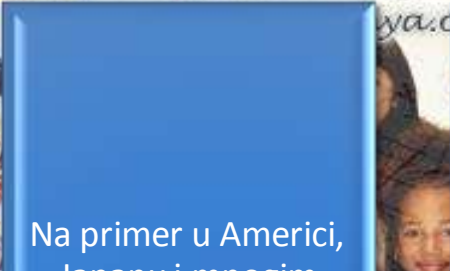
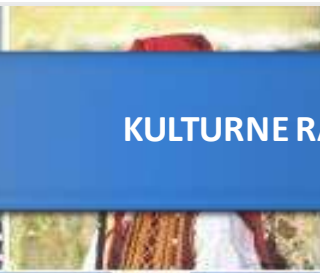
KULTURNE RAZLIKE

Kulturne razlike i uobičajene navike mogu da otežaju i izazovu prekide u komunikacijama.

Na primer u Americi, Japanu i mnogim zemljama Zapada vrijeme se veoma mnogo cijeni. Vrijeme označeno kao "deadline" znači urgentnost i ne smije se prekoračiti.

U nekim zemljama Južne Amerike i Srednjeg Istoka, pa i kod nas na to se ne gleda strogo, čak se i ignoriše. U razvijenim zemljama je kašnjenje nedopustivo.

U Latinskoj Americi na primjer, čekanje od pola sata je uobičajeno. Kod nas se takođe toleriše čekanje od 15 do 20 min. Distanca između dvije osobe koje razgovaraju u Americi je 1 do 1.5 m, dok je u mnogim manje razvijenim zemljama manja od 1m. Veoma je važan način međusobnog obraćanja, izgled i enterijer kancelarija i službenih prostorija u kojima se vode poslovni razgovori.





JEZIČKE BARIJERE



Rečnik (Vokabular) koji se koristi u komuniciranju je veoma važan za razumijevanje poruka i informacija. On mora biti prilagođen znanju, sposobnostima i obrazovanju onoga sa kime se komunicira. Nije isti volabular koji koristi inženjer na gradilištu sa radnicima i vokabular koji koristi u komunikaciji sa svojim kolegama i drugim ljudima koji imaju visok stepen obrazovanja.

Semantika koja se odnosi na aspekte značenja i smisla riječi i rečenica i drugih posebnih znakova. Ona, kao i žargon, specifična vrsta govora u pojedinim područjima ili oblastima može otežati komunikaciju sa ljudima koji nedovoljno poznaju značenje specifičnih riječi koje su karakteristične za taj govor ili žargon ili oblast djelatnosti. U građevinarstvu postoji dosta riječi i termina koje su za njega karakteristične, a koje su uglavnom preuzimane iz njemačkog, engleskog, francuskog i drugih jezika.

Nepoznavanje ili djelimično poznavanje jezika na kojem se komunicira, tako da se moraju koristiti prevodioci.

PSIHOLOŠKE BARIJERE

Filtriranje informacija, kada se iz poruka izbacuju određeni podaci, koji ne treba da budu svima ili nekim osobama dostupni. Ovo može dovesti do potpunog mijenjanja sadržaja i smisla poruke ili pogrešnih impresija o nekom događaju.

Nedostatak povjerenja i zatvorenost povećavaju barijere u komuniciranju.

Ljubomora i zavist koje su često posledice neželjenog uspjeha drugih i manifestuju se na razne načine. Jedan od njih je da se umanje ili onemoguće uspjesi drugih ili da im se čine razne vrste teškoća i neprijatnosti. One se često ispoljavaju u kamufliranoj formi tobožnje želje i pohvale drugih za njihove uspjehe.

Preokupacija. Mnogi ljudi su preokupirani sobom i svojim poslovima, tako da ne mogu ili ne žele da se bave drugima, čak nemaju vremena ili strpljenja da saslušaju pažljivo druge.

Težnja da se čuje ono što se želi čuti. Mnogi ljudi imaju ovu sklonost da ne žele čuti ono što im ne odgovara. Njima podređeni prezentuju pogrešne informacije o događanjima koji ih interesuju i na taj način podižu svoj ugled iako kod svojih pretpostavljenih stvaraju pogrešnu sliku.



POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJA



Empatija je sposobnost da se identifikujemo sa različitim osjećanjima i mislim drugih, odnosno da za njih pokazujemo razumijevanje.

Ona ne znači saglasnost sa mislima i shvatanjima drugih, nego da se razumije šta on govori i zašto tako postupa.

Izjava “Ja za vas nemam simpatije, ali imam empatije” znači da nemam simpatije za vas i ono što radite, ali vas razumijem zašto tako radite.

Menadžeri treba da posvećuju više vremena da bi razumijevali probleme i teškoće zaposlenih, da bi tako stekli njihovo povjerenje i povećali njihovu motivisanost.





SLUŠANJE

Velika količina poruka ostvaruje se u oralnoj komunikaciji direktno ili primjenom modernih telekomunikacionih sistema. Slušanje sagovornika ima u ovom procesu ključnu ulogu. Slušanje može biti:

Veoma je važno kako se nešto izlaže i objašnjava i ono mora biti prilagođeno slušaocima. Izbor riječi i karakterističnih primjera iz prakse i stvarnosti povećava interesovanje slušalaca i razumijevanje izlagane materije.

Projektivno – sluša se bez vrednovanja pune poruke, ali se nastoji da se razumiju stavovi i pogledi sagovornika.

Evaluativno – pažljivo se sluša dok se ne čuje nešto što nije prihvatljivo. Slušanje se prekida kao reagovanje na nekompletnu poruku.

Marginalno – Najveći dio poruke nije razumljiv ili se nije dovoljno čulo.



VJEŠTINA ČITANJA I OBSERVACIJA

Menadžeri su stalno u situaciji da čitaju veliku količinu materijala. Stoga moraju posjedovati sposobnost za brzo čitanje, odnosno uočavanje najbitnih dijelova i informacija. Tekstovi treba da budu tako tehnički i semantički obrađeni da je to omogućće. Da posjeduju razne vrste dijagrama, tabela, posebno naglašenih dijelova teksta, formula i sl. kako bi se omogućilo lako i brzo razumijevanje.

Observacija se odnosi na brzo, obično vizuelno, shvatanje onoga što se desilo. To se dešava u različitim situacijama i uviđajima (saobraćajni i drugi udesi) kada policija i nadležni istražni organi ispituju očevice o onome što se desilo. Često se dešava da su odgovori očevidaca različiti.



PITANJA ?

