

## STVARANJE EFEKTIVNE KOMUNIKACIJE IZMEĐU ORGANIZACIJE I SPOLJAŠNJE SREDINE

*Sandra Blagojević*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru*

---

### Izvod

U radu su opisani osnovni pojmovi i segmenti komunikacije kao sredstva za dostizanje ciljeva organizacije sa posebnim osvrtom na njene funkcije, a koje su neophodne za stvaranje efektivne komunikacije između organizacije i spoljašnje sredine, ali i oblici organizacije, tj. strukture putem kojih se na jedan efikasniji način postiže i olakšava komunikacija organizacije sa okruženjem.

**Ključne reči:** *komunikacija, organizaciona struktura, spoljašnja sredina, organizacija.*

---

### 1. UVOD

Savremene poslovne organizacije zasnivaju se na **informacijama** (21. vek kao vek informatike, informacija, savremenih informacionih tehnologija i slično). Komunikacija je jako važna, kako bi organizacija mogla što uspešnije da ostvari svoje predviđene ciljeve. Što je komunikacija funkcionalnija, to je ostvarenje cilja izvesnije.

U organizacijama komunikaciona mreža je uvek posredna i ima hijerarhijski karakter. Decentralizovani tipovi komunikacione mreže su u organizacijama prisutni samo u njenim pojedinim delovima. U cilju veće uspešnosti komunikacije, broj komunikacionih prenosnih mesta svodi se na najmanju moguću meru.

Pravci i sadržaji komunikacije su daleo važniji u organizaciji nego u grupi. Opšti pravci komunikacije u organizaciji su: vertikalni i horizontalni pravac.

Vertikalni pravac obično teče od rukovodećih ljudi prema perifernim

delovima organizacije, gde se izvršavaju poslovi. Ona može teći i od pojedinca i grupe koji obavljaju izvršne poslove prema ustaljenim procedurama i normama ka centrima koji donose ili prenose naloge.

Horizontalni pravac je velik i značajan deo komuniciranja u organizaciji. Pravac pokazuje komunikaciju među osobama jednakim po statusu u jednoj radnoj jedinici. Ovaj vid komuniciranja je najzastupljeniji kod većine članova organizacije koji se realizuje kako tokom rada, tako i tokom perioda odmora [1].

Bez komunikacije posao se ne bi mogao obavljati ni u kom smislu. Zbog toga, što nam je dato, moramo ga iskoristiti na najbolji mogući način.

Komunikacija u organizaciji ne znači samo bezvezno blebetanje, već reči i značenja od izuzetne važnosti za ceo svet tj. za celu organizaciju i njene učesnike.



Slika 1. Pojam komunikacije

## 2. POJAM POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Prirodu poslovnih komunikacija treba analizirati preko motiva komuniciranja. Komuniciranje u organizaciji je uglavnom motivisano potrebom uspešnog ostvarivanja zadataka same organizacije. Zato je za svaku poslovnu organizaciju posebno važno pitanje interne i eksterne komunikacije [2].

Suština procesa komunikacije sastoji se u odgovoru na pitanja: ko i šta kaže, na koji način saopštava informacije, kome i kakvi su efekti saopštenih informacija?

U osnovi proces komunikacija može biti:

- **Jednosmerni (birokratski, hijerarhijski)** – uglavnom formalne, koncizne i jasne poruke kojima se najčešće zaposlenima nižeg ranga izdaju određena obavezujuća uputstva;
- **Dvosmerni (demokratski)** – složenija i sporija komunikacija, jer obuhvata i reakciju recipijenta (primaoca poruke), uz vrlo često sukobljavanje mišljenja, ideja, stavova, argumenata ili vrednosti.

Komunikacioni proces može biti i:

- a) **nizlazni (silazni)** – informacije se prenose sa višeg na niži organizacioni nivo, od tzv. top menadžmenta (upravljача i rukovodilaca) do običnih službenika;-

- b) **uzlazni** – komunikacija koja podrazumeva prenošenje informacija sa nižih na više organizacione nivoe (od službenika do najviših rukovodilaca i upravljača), npr. izveštaji o (ne)uspesima, obaveštenja o realizaciji posla, problemima, tekućim poslovima i slično;

- c) **horizontalni (lateralni)** – komunikacija između zaposlenih na istom organizacionom nivou (npr. u cilju bolje koordinacije);

- d) **dijagonalni** – komunikacija se odvija između zaposlenih na različitim organizacionim nivoima (npr. analitičar komunicira sa stručnjakom za marketing).

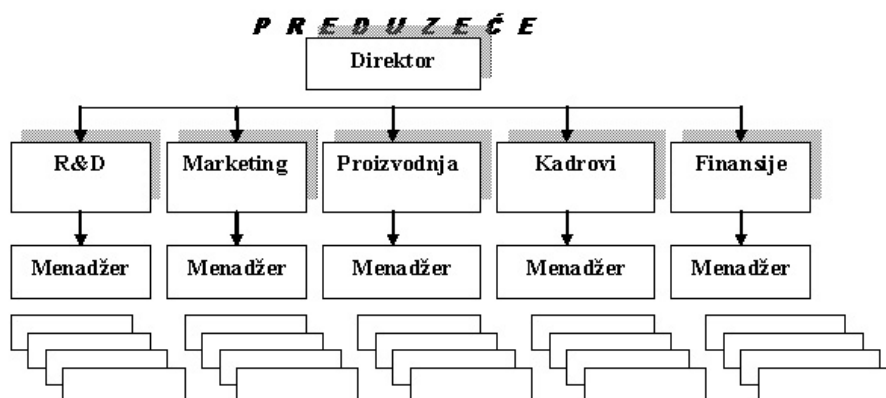
Pretpostavke efikasnijeg komuniciranja:

- jačanje uzajamnog poverenja unutar organizacije;
- kontinuirano nastojanje da se pronađu novi sadržaji i oblici komuniciranja;
- veća pažnja koja se posvećuje jeziku i stilu izražavanja;
- korišćenje dobrih osobina neformalne komunikacije itd.

### 3. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Organizacije su sastavni deo današnjeg društva. Čini je grupa ljudi koja radi na organizovan način u cilju ostvarenja specifičnih ciljeva. U savremenim uslovima poslovanja

organizacije treba posmatrati kao otvorene sisteme spremne da izuzetno brzo i efikasno odgovore na sve promene u okruženju i brže od konkurencije odgovore na zahteve tržišta.



*Slika 2. Primer organizacione strukture*

Nameće se potreba za izuzetno efikasnim, fleksibilnim i dinamičnim organizacionim strukturama. Organizacijom upravlja menadžment. **Piter Draker**, jedan od najvećih teoretičara menadžmenta, rekao je da je osnova menadžmenta da učini ljude svesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrednosti,

odgovarajuću organizacionu strukturu i priliku za razvoj kako bi se odgovorilo na promene. Menadžment je promenio način proizvodnje i korišćenje resursa, društvenu i ekonomsku strukturu zemalja, omogućio da se svetska privreda unapredi, istovremeno se i sam menjajući.



*Slika 3. Sistem pozicija u organizaciji*

### 3.1. Funkcionalna organizaciona struktura

Ova struktura vezana je za specijalizaciju uloga u kompaniji. Ona

deli jedinstvenu misiju kompanije u više grupa subodiranih ciljeva kompanije. Ona grupiše se aktivnosti u četiri osnovne funkcije: 1) proizvodnja, 2) marketing, 3) finansije i 4) kadrovi.

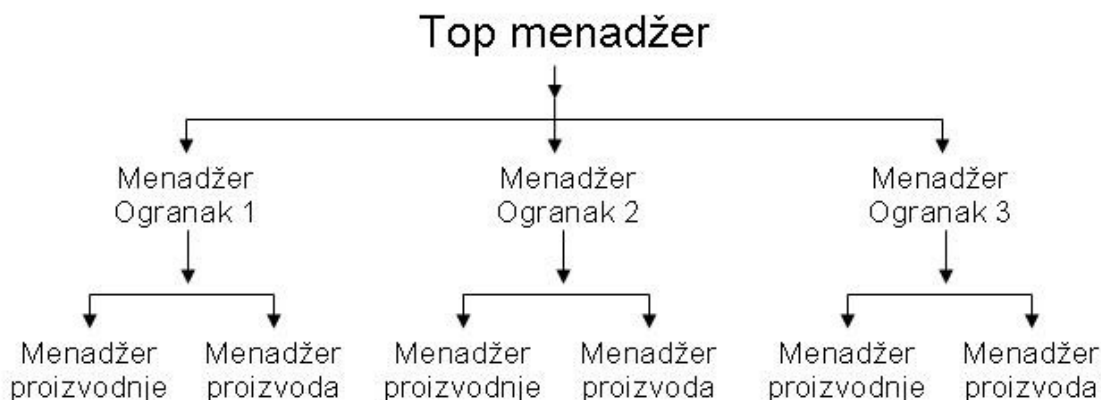


Slika 4. Funkcionalna organizaciona struktura

Glavna prednost ovakve organizacione strukture je što se ljudi organizuju u timove prema svojim kvalifikacijama i obrazovanju, odnosno sličnosti posla koji obavljaju. Na taj način lakše se koordinira i homogenizuje njihov rad i postižu bolji efekti poslovanja cele kompanije [3].

### 3.2. Divizionna organizaciona struktura

Ova struktura je karakteristična za velike kompanije koje prati kompleksna organizacija i gde je problem izvršiti podelu organizacije bez gubljenja fleksibilnosti male firme. Odgovor je često u stvaranju samostalnih ogranaka ili posebnih preduzeća.



Slika 5. Divizionna organizaciona struktura

U divizionoj organizaciji direktor ne mora više da se brine za koordinaciju marketing-funkcije i proizvodne funkcije za sve proizvode i fabrike. Taj posao je delegiran trojici menadžera koji proizvode i fabrike. Taj posao je delegiran trojici menadžera koji taj posao obavljaju umesto njega. Uloga direktora u ovakvoj organizacionoj strukturi je više strategijska, on vodi računa o ukupnom poslovnoj i razvoju ogranaka, kao posebnog biznisa [3].

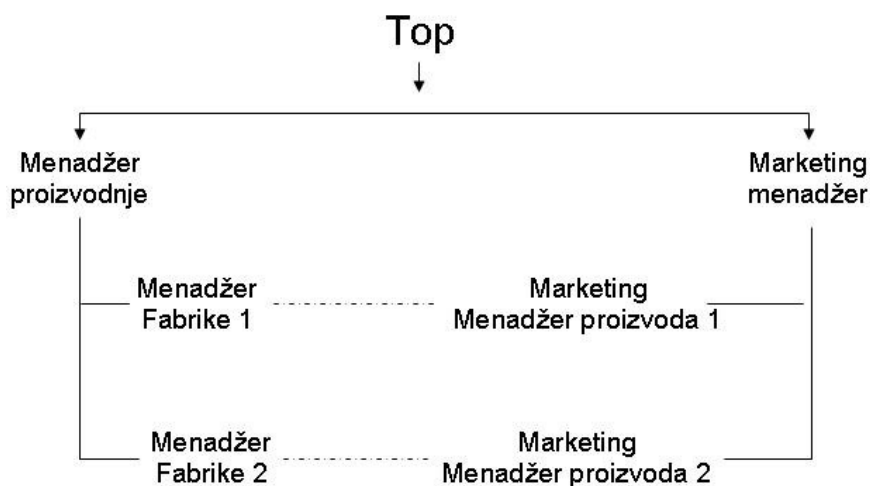
Divizionna organizacija ima i neke nedostatke. Ona nije odgovarajući oblik organizovanja za kompanije sa samo jednim proizvodom, bez obzira koliko velike bile. Ona takođe može da dovede do previše razučene distribucije stručnih radnika u kompaniji, dok organizacija po departmanima podstiče koncentraciju stručnjaka za određen oblast poslovanja na jednom mestu.

### 3.3. Matrična organizaciona struktura

Funkcionalni menadžeri obavljaju one aktivnosti koje podržavaju rad projektnih timova. Te aktivnosti su: finansiranje, proizvodnja (često prototipova), nabavka potrebnog

materijala (sirovina), regrutovanje potrebnih kadrova (stručnih i egzekutivnih), itd. S druge strane, menadžeri projektnih timova nisu subordinirani pomenutim funkcionalnim menadžerima, pošto su to, uglavnom, umni ljudi, naučnici, eksperti i da bi se uspešno bavili naučno istraživačkim i razvojnim radom, ne smeju biti sputani bilo kakvim uticajem "odozgo". U tom smislu, menadžeri ovih timova imaju više koordinirajuću, a manje upravljačku ulogu. Oni su tek nešto malo dominantni među sebi jednakima [4].

Glavna karakteristika matrične organizacione strukture je u tome što ona kombinuje vertikalne linije komunikacije i autoriteta sa horizontalnim (bočnim) linijama. To je, ujedno, i najvažnija prednost ovakve organizacije, jer kombinuje relativnu stabilnost i efikasnost hijerarhijske strukture sa fleksibilnošću i neformalnošću organske kompanijske strukture. Slabosti matrične organizacione strukture ogledaju se u mogućim konfliktima vezanim za alokaciju ljudskih resursa između istraživačkih timova, kao i u mogućnosti njihovog preteranog osamostaljenja.



Slika 6. Matrična organizaciona struktura

Uprkos ovim slabostima, može se reći da matrična struktura najbolje

rešava sukob između težnje pojedinačnih funkcija ka diferencijaciji - s jedne strane, i potrebe integracije

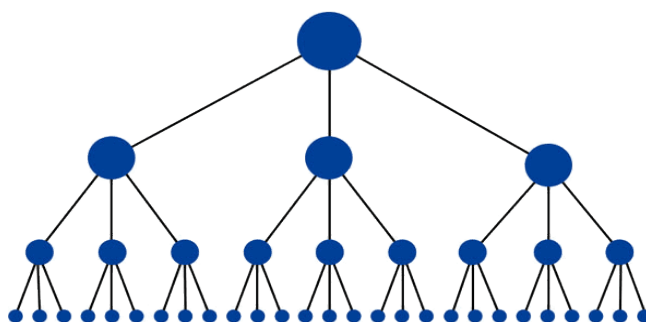
kompleksnih aktivnosti moderne organizacije - s druge strane.

### 3.4. Piramidalna organizaciona struktura

Ovo je najautoritativniji tip menadžmenta. Odlučivanje, naredbodavne funkcije i informacije su jednosmerne i kreću se od vrha piramide (generalni direktor) preko prve linije menadžera pa do najnižeg nivoa. Vezuje se za organizaciju sa

centralizovanim sistemom odlučivanja (vojska, policija...) [5].

Prednost ovog tipa menadžmenta je u tome što nema dupliranih naredbodavnih linija, tako da se tačno zna ko za koje odluke snosi odgovornost, a upravljačke funkcije strogo su odvojene od izvršilačkih. Piramidalni tip menadžmenta vezuje se za funkcionalnu organizacionu strukturu, odnosno za kompanije sa centralizovanim sistemom odlučivanja.



Slika 7. Piramidalna organizaciona struktura

## 4. SPOLJAŠNJA SREDINA

Spoljašnja sredina predstavlja sve ono što nas okružuje, odnosno sve ono sa čime je direktno ili indirektno povezana čovekova životna i proizvodna aktivnost. Prirodna sredina predstavlja blizak pojam pri čemu ovde ne moraju biti prisutne aktivnosti čoveka niti čovek mora imati direktnih uticaja. Ipak, u pogledu tehnološkog napretka, razvoja industrije i sve većeg uticaja čoveka na globalnom nivou na prirodu i ekosisteme granica između ova dva termina postaje sve nejasnija.

## 5. EFEKTIVNOST

Efektivnost je sposobnost proizvodnje željenog rezultata. Kada se nešto smatra efektivnim, to znači da ima željeni ishod.

U menadžmentu, efektivnost se odnosi na rađanje pravih stvari, a efikasnost je

raditi na pravi način. Peter Draker tvrdi da efektivnost „može i mora da se nauči“

## 6. STVARANJE EFEKTIVNE KOMUNIKACIJE

Efektivno komuniciranje predstavlja ključnu vještinu za uspešno poslovanje, nezavisno od toga da li je u pitanju velika kompanija, ili mali privatni biznis, individualno ili grupno pregovaranje, da li je ono usmeno, pismeno ili elektronsko. Efektivno komuniciranje ima za cilj, da poruka koja se šalje, stigne od pošaljioca do primaoca kao jasna i nedvosmislena, kao i da poruka koja se šalje pretrpi minimalne smetnje i transformacijepriilikom procesa komuniciranja. Pošaljilac je lice koje postojedu informaciju u formi poruke upuduje primaocu poruke (lice koje prima informaciju), i na njemu leži deo odgovornosti da li de lice koje prima

poruku istu i razumeti na adekvatan način.

Predmet komuniciranja predstavlja informacija. Ono se smatra uspešnim samo kada obe strane, pošaljalac i primalac, razumeju informaciju na isti način kao rezultat komuniciranja.

Uspešno slanje poruke obezbeđuje jasno iznošenje misli i ideja, u suprotnom dolazi do prekida i šumova i komunikacija postaje neuspešna.

Ovo obrađuje pojam odnosa s javnošću, različite vidove komunikacije i njihov uticaj na odnose među ljudima, s posebnim akcentom na poslovne odnose. Oblasti koje se pokrivaju su: poslovna komunikacija, metode komunikacije, pisana komunikacija, nastupanje u medijima, elektronska komunikacija, komunikacija u grupama, verbalna i neverbalna komunikacija, grupe i timovi u organizaciji, neformalne i formalne grupe, odnosi unutar grupa (timova) i faze razvoja grupa (timova), intervju, tabelarno i grafičko prikazivanje podataka, primena grafikona i dijagrama u praksi i studija slučaja.

Cilj efektivne komunikacije je da se uspešno vodi komunikacija, naročito u poslovnom ambijentu, da se steknete uvid u sve vidove pisane komunikacije, rad u timu i primenu različitih vizuelnih sredstava u toku prezentacije. Jedan od ciljeva je i otkrivanje važnosti neverbalne komunikacije.

Prepreke u komunikaciji mogu biti različite:

- Fizičke prepreke (broj informacija);
- Kulturološke prepreke (kulturološke razlike);
- Iskustvene prepreke (različit stepen iskustva);
- Percepcione prepreke (različita opažanja);
- Motivacione i emocionalne prepreke (različiti motivacioni faktori);

- Tehničke, organizacione prepreke (prepreke tehničke prirode) i
- Jezičke prepreke (nerazumevanje zbog ne poznavanja jezika) itd. [6].

Ukljanjanje prepreka koje pri komunikaciji nastaju između različitih elemenata i u različitim fazama komuniciranja. Dobra i ilustrativna vežba koja nam pomaže da razumemo koliko prekidi mogu opasni je igra gluvih telefona. Iako naizgled naivna, ukoliko okupite čak i tri prijatelja i pokušate da pošaljete informaciju od prvog do poslednjeg, šapatom, shvatidete da je verovatno da da dobijete istu informaciju na kraju kruga gotovo nemoguća.

## 7. ZAKLJUČAK

Veoma je značajna uloga koju interna i eksterna komunikacija imaju u menadžmentu poslovnih organizacija. Formalni aspekti komuniciranja često su u prvom planu. Ipak, ne treba zaboraviti da to mogu da budu samo pojedinačni faktori u celokupnoj organizacionoj komunikaciji. Sve zvanične linije komunikacije u organizaciji funkcionišu u sprezi sa veoma raširenim neformalnim tokovima informacija, koji mogu da pomognu pojedincima i grupama da ostvare svoje ciljeve. Čak i u slučajevima kada zvanični kanali ometaju prenošenje informacija, nezvanične veze između ljudi (kao što su prijateljstva, ili veze u drugim odeljenjima), mogu da pomognu proces komunikacije.

Komunikacija u hijerarhijskim grupama je izuzetno složena. Međutim, zajedničkim naporima svih zaposlenih koji su svesni njenog značaja i neophodnosti, i koji angažovano ulažu odgovarajuće napore u pravcu njenog poboljšanja, može se ostvariti potrebni i željeni optimum komuniciranja i stvoriti skladna radna atmosfera.

## CREATING EFFECTIVE COMMUNICATION BETWEEN THE ORGANIZATION AND ENVIRONMENT

*Sandra Blagojević*

---

### Abstract

This paper describes the basic concept and segments of communication as a means to achieve the goals of the organization with special emphasis on its functions, which are necessary to create effective communication between the organization and external environment, and to create forms of organization and organizational structure which provides and facilitates communication between organizations and their environment.

**Keywords:** *communication, organizational structure, external environment, organization.*

---

### LITERATURA

1. Vuković, M., *Uvod u kulturu komunikacije*, TF Bor, Bor, 2006.
2. Miljević, I. M., *Poslovna etika i komuniciranje* [Power Point prezentacija], Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
3. Živković, Ž., *Osnove menadžmenta*, Bakar, Bor, 2005.
4. Jovanović, M., *Matrična organizaciona struktura* [Internet], <http://www.knowledge-banks.org>, pristupljeno 20.5.2015.
5. Jovanović, M., *Piramidalni tip menadžmenta* [Internet], <http://www.knowledge-banks.org>, pristupljeno 20.5.2015.
6. Trebješanin, Ž., Lalović Z., *Pojedinac u grupi*, ZUNS, Podgorica, 2011.