

## POSLOVNA KOMUNIKACIJA I KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIH MENADŽERA

***Dobrivoje Mihailović<sup>1</sup>, Ivana Kovačević***

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

*U skladu sa pretpostavljenim značajem efektivno prenešenih informacija za sve menadžment procese, istraživanje je imalo za cilj da opiše procenu kvaliteta poslovne komunikacije menadžera u zavisnosti od njihovih lično-demografskih i profesionalnih osobenosti. Nalazi na uzorku od 281 menadžera na teritoriji Srbije, pokazuju da su za procenu kvaliteta komunikacije od značaja stručna sprema, starost i godine radnog staža, kao i da se značaj procesa komuniciranja prepoznaje kao takav za profesiju, pri čemu se koriste različiti vidovi komuniciranja. Interesantno je da se pokazalo da ne postoje razlike u pogledu poslovne komunikacije i načina komuniciranja van posla, što upućuje da bi se trebalo baviti i individualno-psihološkim karakteristikama menadžera u kontekstu procene efektivnosti procesa komunikacije uopšte.*

***Ključne reči:*** poslovna komunikacija, efektivnost procesa komunikacije, menadžment

## PROCES KOMUNICIRANJA KAO ISTRAŽIVAČKI PROBLEM

Komunikacija je jedan od ključnih procesa u funkcionisanju ciljno orijentisanih sistema i stoga bilo koji oblik poslovanja pretpostavlja njeno postojanje. Posebna uloga procesa komuniciranja vezuje se za proces, nauku ili profesiju menadžmenta. Ako imamo u vidu da je komunikacija proces razmene informacija između dva entiteta putem razumljivih simbola (Reber i Reber, 2001), a menadžment proces obavljanja, odnosno izvršavanja funkcija sa ciljem da se na efikasan način obezbede, ras-

---

<sup>1</sup>✉: [kovacevic.ivana@fon.bg.ac.yu](mailto:kovacevic.ivana@fon.bg.ac.yu)

podele i iskoriste ljudski napori i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj (Jovanović, 2003), vidimo da su svrsishodnost i komunikabilnost dodirne tačke ovih procesa. S druge strane, svih pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolisanje se oslanjaju na proces komuniciranja, te komunikacija mora zauzimati centralno mesto u analizi organizacija jer su struktura, obim i širina organizacije skoro u potpunosti determinisani putem komunikacionih tehnika.

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 ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, 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 elemente tog 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. To pred njega postavlja novu dimenziju odgovornosti za efektivnu komunikaciju. Jedna od kategorija prepreka uspešnoj komunikaciji proizlazi iz prirode organizacione strukture koja može biti nedovoljno artikulisana organizaciona situacija u kojoj organizaciona struktura i odnosi među ljudima nisu jasno definisani. U ovakvim situacijama se ne zna ko je nadređen ili podređen, ko je odgovoran za koje aktivnosti, ili se radi o nedostatku pravih objašnjenja o propisanim kanalima za komunikaciju, nesporazumu oko ciljeva, nedostatku informacija o ljudima sa kojima treba sarađivati na problemu.

Ključ uspeha organizacionih sistema komunikacije jeste mera do koje oni mogu da obezbede dvosmernu ili trosmernu komunikaciju i da prevaziđu jednosmernu. Takođe, potrebno je voditi računa i o neformalnim komunikacionim kanalima jer oni utiču na tumačenje i razumevanje formalnih (Torrington, Hall i Taylor, 2004.).

Menadžer je tu da ukloni sve vrste prepreka u komunikaciji, odnosno da izabere adekvatan način i puteve komuniciranja, da obezbedi mehanizme povratne sprege i da potpomogne jasno definisanje strukture organizacije kao preduslova uspešne komunikacije.

Poslovna komunikacija se definiše i kao namerna razmena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika (Filipović, Kostić i Prohaska, 2003). Kako bi se postigli ciljevi organizacije, poslovna komunikacija mora da bude osmišljena kao namerna aktivnost u smislu postojanja određenog cilja koji je u skladu sa propisanim ciljevima organizacije. Ona bi trebalo da se zasniva na razmeni ideja, mišljenja, instrukcija, informacija, između dva organizaciona entiteta, sa sadržajem zavisnim od svrhe i okolnosti.

Smatra se da dobra komunikacija može poboljšati organizacioni učinak, učinak menadžmenta i njihovo odlučivanje, posvećenost zaposlenih, kao i doprineti organizacionom napredovanju i zadovoljstvu poslom (Acas, 2005).

Recipijent je taj koji određuje u kojoj meri je poruka koja je prenešena razumljiva. To zavisi i od njegovog referentnog okvira, odnosno iskustva, konteksta komunikacije i načina na koji osoba interpretira okruženje i postojeća iskustva. Zbog toga što su različita kulturološka iskustva ono što pruža referentni okvir učesnicima komunikacije, moguća su različita tumačenja značenja, a ona mogu biti zasnovana na stereotipima o karakteristikama onih sa kojima se komunicira. Stereotipi mogu biti utemeljeni na starosti učesnika, njihovom polu, ali i profesiji. Stereotipi o tome kakvi su zaposleni na pojedinim poslovnim funkcijama takođe utiču na način na koji se tumače poruke koje oni šalju ili primaju. Postoje stereotipi i o osobama na rukovodećim funkcijama, koji na izvestan način oblikuju informacije koje se od njih dobijaju.

## **Predmet istraživanja**

Polazeći od ideje da je efektivnost prenošenja poslovne poruke zavisna od kvaliteta komunikacije u organizacionom kontekstu, te imajući u vidu da je on zasnovan na načinu komuniciranja i komunikacionim vještinama zaposlenih, ovo istraživanje se bavi načinom na koji zaposleni komuniciraju u okviru organizacije, a zavisno od njihovih individualnih karakteristika. Naime, predmet istraživanja se odnosi na analitičku deskripciju veza između niza demografskih, ličnih i stručnih karakteristika poslovnih ljudi i načina na koji oni komuniciraju u radnoj situaciji u našem poslovnom okruženju.

## **Hipoteze**

Polazeći od osnovne ideje da način komuniciranja utiče na njegovu efektivnost, kao i da je zavisan od individualnih karakteristika učesnika u komunikaciji, prepostavili smo da se kvalitet komuniciranja procenjuje pozitivnije srazmerno sa:

- godinama starosti,
- dužinom radnog staža kao posledicom iskustva,
- stručnom spremom,
- procenom odgovarajućeg profesionalnog statusa s obzirom na kvalifikacije,
- profesionalnog statusa s obzirom na formalni položaj u organizacionoj hijerarhiji,
- stepenom postignute privatizacije,
- opažanjem većih šansi za napredovanje,
- većim zadovoljstvom poslom procenjenim na osnovu potencijalne fluktuacije,
- značajem komunikacije za konkretan posao koji osoba obavlja i
- raznovrsnošću korišćenih formi komunikacije.

## METOD ISTRAŽIVANJA

### Promenljive u istraživanju

Nezavisne varijable su predstavljale individualne karakteristike zaposlenih za koje se smatralo da mogu biti od značaja za kvalitet komunikacije. U preliminarnom istraživanju kao značajne za način komuniciranja pokazale su se godine starosti (do 30 godina, od 30 do 50 i više od 50 godina), dužina radnog staža (do 3 godine, do 10, od 10 do 20 i više od 20 godina radnog staža), stručna kvalifikacija (srednja, viša i visoka stručna sprema), priroda posla (izvršni, poslovi srednjeg i visokog rukovođećeg nivoa), sektorska pripadnost (javni, privatni, u fazi tranzicije), doživljaj adekvatnosti radnog mesta (posao u potpunosti, uglavnom odgovara i ne odgovara stručnim kvalifikacijama), spremnost na odlazak iz organizacije (potencijalna fluktuacija: nastojim da nađem drugi posao, ako se ukaže bolji, promeniću ga, zadovoljan sam sadašnjim poslom), percepcija šansi za napredovanjem (ne postoje nikakve šanse, postoje izvesne šanse za napredovanje i procenjujem da mogu stručno napredovati) i značaj kao i učestalost (komunikacije kao sastavni deo posla) i raznovrsnost načina komuniciranja (usmeno, telefonom, faksom, e-mailom) koje radno mesto zahteva.

Zavisna varijabla je kvalitet poslovne komunikacije, procenjen na osnovu više aspekata načina komuniciranja, efikasnosti, korišćenja neverbalnih pokazatelja i značaja komunikacije na poslu. Svi ovi aspekti trebalo bi da doprinose kvalitetu poslovne komunikacije menadžera koja je procenjena na osnovu skora na skali Kvaliteta poslovne komunikacije.

### Instrument

Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja tehnikom anketiranja, u čije svrhe je konstruisan upitnik sa pitanjima koja se odnose na individualne karakteristike ispitanika koje se smatraju relevantnim za proces poslovnog komuniciranja. Kvalitet poslovne komunikacije analiziran je na osnovu skora na petostepenoj skali (Likertovog tipa), koja procenjuje koliko često (uvek, gotovo uvek, ponekad, retko kad, nikad) je u ponašanju ili u organizaciji uopšte, zastupljen određeni aspekt (od 21 ponuđenog) načina komuniciranja. Stavke su grupisane u indikatore koji pokazuju opšti obrazac komuniciranja, procenu efikasnosti i značaj koji se pridaje poslovnoj komunikaciji.

Opšti obrasci komuniciranja se odnose na: doslednost (*Na isti način komuniciram i u radnoj organizaciji i van nje*), planiranje poruke (*Kad god treba da prenesem neku poslovnu poruku nastojim da je prethodno isplaniram*), preferencije

*(Spontane komunikacije u našoj firmi su bolje od zvaničnih), izražavanje osećanja (Teško izražavam svoja osećanja), reakcije na razlike sagovornika (Izbegavam da se ljutim ili uzbuđujem kada se gledišta sagovornika razlikuju od mog), korišćenje humora (U razgovoru sa kolegama koristim humor), traženje povratne informacije i dodatnih objašnjenja (Kad dajem uputstva, tražim od sagovornika da mi daju povratnu informaciju o tome da li su ih razumeli; Kad ne razumem pitanje, pitam za dodatna objašnjenja), analitičnost (Dok slušam druge koji mi se obraćaju koncentrišem se na detalje koji su rečeni), bonton u komunikaciji (Smatram da je u redu da prekinem nekog ko govori ukoliko imam nešto važno da dodam; I kada znam šta neko želi da kaže sačekam da završi pa tek onda odgovorim).*

Procena efikasnosti uključuje: uvremenjenost (*Kada treba da saopštim lošu ili tužnu vest činim to odmah; Reagujem u prvom trenutku i kad nemam dovoljno informacija*), direktnost (*Ukoliko je nešto važno obraćam se direktno odgovornom licu*), efikasnost formulacije poruka (*Nastojim da koristim jezik koji slušalac razume; Smatram da u našoj organizaciji ima veliki broj kolega koji imaju izrazitih problema u komunikaciji*).

Procena značaja podrazumeva značaj komunikacije uopšte (*Smatram da je veština komuniciranja prioritetna u izboru grupe ili radnog tima; Kada mi se neko pismeno obrati smatram da je onda u pitanju nešto veoma važno*) i značaja neverbalne komunikacije (*U razgovoru sa kolegama obraćam pažnju i na njihov neverbalni govor; Vodim računa da moji neverbalni signali ne odstupaju od verbalnih iskaza; Kad razgovaram sa nekim nastojim da ga gledam pravo u oči*).

## Uzorak

Uzorak su činili zaposleni menadžeri na različitim nivoima upravljanja u jedanaest preduzeća privatnog i javnog sektora sa sedištim u Beogradu, Smederevu, Novom Sadu, Arandelovcu, Gornjem Milanovcu i Topoli. Uspešnost tih organizacija nije posebno analizirana. Uzorak je obuhvatio 281 ispitanika.

Deskriptivna statistička analiza pokazuje da se uzorak sastojao najvećim delom od ispitanika između 30 i 50 godine starosti, sa više od 20 godina radnog staža. Interesantno je da čak 43.8% ispitanika u uzorku ima samo srednju stručnu spremu, a njih 37.7% visoku, a s čim je u skladu i nalaz da 65.1% ispitanika radi na nižim izvršnim nivoima upravljanja, a samo njih 14.6% na poslovima visokog rukovodećeg nivoa. 56.6% uzorka radi u javnom sektoru, 19.2% u privatnom, a 24.2% su zaposleni u organizacijama koje se nalaze u fazi tranzicije.

## REZULTATI

### **Procena profesionalnog zadovoljstva, značaja i raznovrsnosti poslovne komunikacije**

Pedeset dva posto ispitanika procenjuje da posao koji obavljaju odgovara u potpunosti stručnim kvalifikacijama, dok 37.7% smatra da im uglavnom odgovara, a samo za oko 10% ne odgovara. U skladu sa tim, njih 47.7% je zadovoljno sadašnjim poslom, 39.1% bi ga promenilo ukoliko bi im se ukazala povoljna prilika, a 13.2% ispitanika nastoji da nađe drugi posao. Ovaj podatak je značajan sa aspekta činjenice da je potencijalna fluktuacija jedan od sigurnih indikatora odnosa pojedinca i organizacije, koja se može kretati od identifikacije sa firmom do potpunog nezadovoljstva i spremnosti da se iz nje ode. U vremenu nezaposlenosti ona postaje odraz prilagođenosti radnika organizaciji i obratno. 52.3% ispitanika smatra da postoje izvesne šanse za napredovanjem, 21% procenjuje da može stručno da napreduje a 26% njih misli da ne postoje šanse za napredovanjem.

Na kraju, od značaja je da njih 66.5% doživljava komunikacije kao sastavni deo posla, a samo 0.7% nikad. Različite forme komuniciranja (licem u lice, elektronska pošta, telefon) koristi većina ispitanika (samo njih oko 7% uvek koristi samo jedan vid komuniciranja).

### **Osobenosti poslovne komunikacije**

Način komuniciranja na poslu, prema rezultatima istraživanja, ne razlikuje se preterano od načina ophođenja van organizacije, barem kod nekih 72% ispitanika, te možemo reći da postoji izvesna doslednost stila komuniciranja kod naših ispitanika.

Iako veliki broj ispitanika smatra da su spontane komunikacije bolje od zvaničnih (54.8%), poslovnu komunikaciju redovno unapred isplanira čak 46.3% ispitanika, dok samo 5% to ne čini nikad. Shodno tome, spontano izražavanje osećanja na poslu upražnjava samo 12.5% ispitanika, kod 44.1% sve zavisi od situacije, dok za 10.7% njih to predstavlja nepremostiv problem. Takođe, kada se gledišta sagovornika razlikuju većina ispitanika će izbegavati da to pokaže (njih 58%). U vezi sa emocionalno obojenim komunikacijama, pri saopštavanju loših vesti kao još jednom kritičnom tačkom u komunikaciji, okleva 60.8% ispitanika, dok njih 39.2% gotovo uvek odmah saopštava svaku vest neprijatnog sadržaja. Humor kao način komuniciranja ispitanici koriste samo ponekad, dok je analitičnost veoma rasprostranjena, jer je većina ispitanika u procesu komunikacije sklona koncentrisanju na detalje (oko 90%).

## Efikasnost poslovne komunikacije

Čak 88.2% ispitanika ima manir da se uvek ili gotovo uvek obraća direktno odgovornom licu ukoliko je nešto važno, što je jedan od preduslova efikasne komunikacije. Takođe, oko 35% ispitanika smatra da skoro uvek reaguje impulsivno. To se naizgled kosi sa stavom da nije u redu prekinuti sagovornika čak i kada se ima nešto važno da se doda. Samo njih 3.6% smatra da je to opravdano. Moguće je da je efikasnost procesa komunikacije žrtvovana zarad strpljivosti kao pravila lepog ponašanja, jer 54.8% ispitanika navodi da uvek sačeka da sagovornik završi misao i kad zna šta ovaj namerava da kaže. Kada je procena efikasnosti pismene komunikacije u pitanju, ispitanici na ovaj vid komunikacije u gotovo 92.5% reaguju uzimajući za ozbiljno svako pismeno obraćanje i time potvrđuju značaj koji joj pridaju.

S druge strane, pri formulaciji poruke ispitanici sebe procenjuju efikasnijim jer čak 71.2% njih smatra da uvek koristi jezik koji slušalac razume. Traženje povratnih informacija i dodatnih objašnjenja smatra se veoma bitnim u procesu komuniciranja. Samo oko 3.9% ispitanika nije sklono da traži dodatno objašnjenje ako nisu nešto razumeli, a povratnu informaciju očekuju i traže 86.5% ispitanika. Kvalitet komuniciranja ispitanici procenjuju i na osnovu opažanja problema u komunikaciji kod saradnika, smatrajući da se ona gotovo uvek odvija uz izvesne poteškoće (njih 45.2%).

## Procena značaja komunikacija na poslu

Značaj koji ispitanici pridaju komunikaciji kao poslovnoj veštini može se zaključiti na osnovu toga što je oko 85% ispitanika uzima kao prioritetni činilac kada bira članove radnog tima ili grupe, kao i značaj koji pridaju neverbalnoj komunikaciji. Većina ispitanika obraća pažnju na neverbalni govor (69.1%), a posebno se vodi računa da neverbalni signali ne odstupaju od verbalnih, kao jedan od indikatora iskrenosti sagovornika (74%). Gledanje u oči sagovornika kao odražavanje njegovog aktivnog slušanja karakteristično je za preko 90% ispitanika.

## Kvalitet poslovne komunikacije

*Tabela 1. Individualne razlike i kvalitet komunikacije*

karakteristike	kvalitet komunikacije		
	F	sig.	df
starost	3,62*	0,03	2
radni staž	4,14**	0	2
kvalifikacije	8,34**	0	2
nivo rukovođenja	0,28	0,76	2

sektor	0,09	0,92	2
sklad posao/kvalifikacije	1,52	0,21	2
potencijalna fluktuacija	1,98	0,14	2
moгуćnost napredovanja	1,28	0,28	2

Iz tabele 1 vidimo da je samoprocena uspešnosti komunikacije od strane menadžera statistički značajno različita u različitim kategorijama starosti, kod menadžera različite dužine radnog staža i zavisno od nivoa stručne sprema. Post hoc analiza pokazala je da se komunikacija procenjuje kao najefikasnija od strane ispitanika koji imaju između 30 i 50 godina starosti, imaju više od 3 godine a manje od 10 godina radnog staža i visoku stručnu spremu. Ostale razlike nemaju mnogo značaja za procenu komunikacionih veština zaposlenih. Stoga je moguće zaključiti da kada posmatramo procenu kvaliteta komunikacije u celini, samo lično-demografske karakteristike imaju izvesnog značaja za proces komuniciranja, pri čemu je visoka stručna sprema ono što najviše diferencira ispitanike po tom pitanju.

Kada imamo u vidu značaj procesa komuniciranja za konkretan posao koji ispitanici obavljaju i različite forme komuniciranja koje koriste, a koji su u međusobnoj korelaciji:  $r(281)=.38$ ,  $p<.001$ , vidimo da su ovi aspekti komunikacije na poslu povezani i sa procenom kvaliteta poslovne komunikacije:  $r(281)=.12$ ,  $p<.05$  i  $r(281)=.14$ ,  $p<.05$ .

## **Elementi poslovne komunikacije i individualno-demografske osobenosti menadžera**

Istraživanje je pokazalo da menadžeri stariji od 50 godina u odnosu na one mlađe od 30 kao i u odnosu na one između 30 i 50 godina starosti, imaju izraženiju tendenciju da izbegavaju da se ljute ili uzbuđuju kada su gledišta drugih ljudi različita od njihovih ( $F/2=7.07$ ,  $p<.001$ ). Takođe, statistički je značajna razlika između ispitanika od 30 do 50 i više od 50 godina starosti u pogledu traženja povratne informacije od onih kojima daju uputstva ( $F/2=9.55$ ,  $p<.001$ ).

Dužina radnog staža pri proceni procesa komunikacije pokazala se značajnim faktorom razlika između ispitanika do 3 godine i onih koji imaju do 10 godina radnog staža, kao i između onih koji rade do 10 godina i onih koji imaju do 20 i više od 20 godina radnog staža ( $F/3=8.74$ ,  $p<.001$ ) i to u pogledu tendencije da u komunikaciji gledaju sagovornika pravo u oči. Naime, poduzorak ispitanika koji ima od 3 do 10 godina radnog staža najmanje je sklon da sagovornike gleda pravo u oči.

Ispitanici sa najmanje godina radnog staža u odnosu na one koji su zaposleni više od 3 godine i manje od 10, ređe se koncentrišu na detalje u komunikaciji ( $F/3=7.68$ ,  $p<.001$ ), kao što se u odnosu na one koji imaju do 20 godina radnog staža, češće susreću sa pojedincima koji imaju problema u komunikaciji ( $F/3=5.12$ ,  $p<.001$ ).



Post hoc analiza pokazuje da su ispitanici koji imaju visoku stručnu spremu skloniji da planiraju tok komunikacije od onih sa srednjom ( $F/2=12.17$ ,  $p<.001$ ), kao i da se manje uzbuđuju zbog različitih gledišta sagovornika ( $F/2=7.89$ ,  $p<.01$ ).

Ispitanici sa višom i visokom stručnom spremom se statistički značajno među sobom razlikuju u pogledu nastojanja da se koristi jezik koji slušalac razume i to u „korist“ visoke stručne sprede ( $F/2=5.87$ ,  $p<.01$ ), kao što su osobe sa višom stručnom spremom sklonije odlaganju saopštavanja loših vesti u odnosu na one sa srednjom školom.

## **Elementi poslovne komunikacije i profesionalne karakteristike menadžera**

Analiza varijanse je pokazala da srednji menadžment najmanje planira svoju komunikaciju, dok to najviše čine osobe koje su na poslovima visokog rukovodećeg nivoa ( $F/2=6.38$ ,  $p<.01$ ). Menadžeri najnižeg nivoa procenjuju da su zvanične komunikacije bolje od spontanih ( $F/2=5.62$ ,  $p<.01$ ), skloniji su da traže dodatna objašnjenja ukoliko nešto ne razumeju ( $F/2=8.07$ ,  $p<.001$ ) i češće vide svoje reakcije kao impulsivne ( $F/2=5.81$ ,  $p<.01$ ), težeći da odmah saopšte tužnu vest ( $F/2=5.92$ ,  $p<.01$ ). Menadžeri najnižeg nivoa smatraju da ima više ljudi sa problemima u komunikaciji u organizaciji, nego što to smatraju osobe na višim rukovodećim položajima ( $F/2=6.44$ ,  $p<.01$ ).

Diferencijalni efekat sektora u kome su ispitanici zaposleni pojavljuje se u pogledu tendencije obraćanja pažnje na detalje u komunikaciji koja je češća kod ispitanika čije su firme u privatnom sektoru, nego što je to slučaj među onim ispitanicima koji rade u firmama koje prolaze kroz fazu tranzicije ( $F/2=6.38$ ,  $p<.01$ ). Takođe, menadžeri zaposleni u privatnom sektoru nalaze manje razlika u pogledu stila komuniciranja na poslu i u privatnom životu ( $F/2=6.8$ ,  $p<.01$ ), kao što oni zaposleni u javnom sektoru u odnosu na njih i one koji rade u firmama u fazi tranzicije, manje oklevaju kada je u pitanju saopštavanje neprijatnih informacija ( $F/2=6.74$ ,  $p<.01$ ).

## **Elementi poslovne komunikacije i profesionalno zadovoljstvo menadžera**

Pokazalo se da menadžeri koji smatraju da postoji nesklad između njihovih kvalifikacija i posla koji obavljaju najmanje obraćaju pažnju na forme komuniciranja ( $F/2=8.54$ ,  $p<.001$ ). Oni se razlikuju i po pitanju učestalosti planiranja komunikacija ( $F/2=6.87$ ,  $p<.001$ ) i po pitanju stava da je veština komuniciranja prioritarna u izboru grupe ili radnog tima ( $F/2=5.1$ ,  $p<.001$ ). Dalje, osobe koje smatraju da im posao ne odgovara po kvalifikacijama, obraćaju više pažnje, čini se, na neverbalni

govor, nego što to čine osobe koje smatraju da su im kvalifikacije odgovarajuće za posao koji obavljaju. ( $F/2=5.22$ ,  $p<.01$ ).

Statistički značajne razlike su se pojavile u odgovorima osoba koje smatraju da postoje izvesne šanse za napredovanje i onih koji smatraju da nemaju nikakve šanse za to, u smislu da je opažanje šansi za napredovanjem povezano sa češćim planiranjem odvijanja toka komunikacije ( $F/2=6.74$ ,  $p<.001$ ).

U pogledu aktivnog traganja za promenom posla ispitanici se razlikuju po pitanju spremnosti da se traže dodatne informacije kada se ne razume rečeno ( $F/2=6.73$ ,  $p<.01$ ), po pitanju zahteva za povratnom informacijom pri davanju uputstava ( $F/2=13.28$ ,  $p<.001$ ), i u pogledu korišćenja humora u komunikaciji ( $F/2=7.11$ ,  $p<.01$ ). U situaciji nerazumevanja poruke, češće postavljaju pitanja oni ispitanici koji su zadovoljni sadašnjim poslom u odnosu na one koji nastoje da ga promene. Povratnu informaciju više traže oni koji su zadovoljni poslom u odnosu na one koji žele da ga promene. Humor u komunikaciji najčešće koriste oni koji aktivno pokušavaju da promene posao.

*Tabela br. 2. Povezanost načina komuniciranja sa značajem i raznovršnošću*

Komunikacije na poslu		način komuniciranja					
		planirano	Uvreme-njeno	prioritet u izboru	postavljanje pitanja	problemi	gledanje u oči
značaj	r	0,17*	0,07	<b>0,26**</b>	0,08	0,01	<b>0,18**</b>
	Sig.	0,01	0,22	0	0,2	0,92	0
	N	281	281	281	281	281	281
Razno-vrsnost	r	<b>0,27**</b>	<b>0,25**</b>	0,12*	<b>0,24</b>	<b>-0,18**</b>	0,16*
	Sig.	0	0	0,04	0	0	0,01
	N	281	281	281	281	281	281

Dalje, kao što možemo videti iz tabele 2, ispitanici koji procenjuju da komunikacije u većoj meri čine sastavni deo njihovog posla ujedno i češće pri izboru grupe za osnovni kriterijum uzimaju veštinu komuniciranja osoba, i imaju statistički značajno izraženiju tendenciju gledanja sagovornika u oči, dok je korišćenje raznovrsnih formi komunikacije sa ovom tendencijom povezano na nižem nivou značajnosti. Osobe koje na poslu koriste različite načine komuniciranja, češće planiraju svoje poslovne poruke, procenjuju svoje poruke blagovremenim, imaju tendenciju da češće postavljaju pitanja ukoliko im instrukcije nisu jasne i u manjoj meri opažaju druge zaposlene kao ljude sa problemima u komunikaciji, od onih koji uobičajeno na poslu koriste samo jedno sredstvo komunikacije. Takođe, i sama činjenica da osobe na poslu komuniciraju koristeći više vrsta sredstava komunikacije nije nezavisna od toga da im komunikacije upravo i predstavljaju sastavni deo posla.

## DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Istraživanje poslovnih komunikacija naših menadžera s obzirom na njihove lično-demografske i profesionalne karakteristike pokazalo je da procena kvaliteta komunikacije nije nezavisna od karakteristika učesnika. Kao najznačajniji faktor koji određuje stepen u kom se komunikacija doživljava uspešnom izdvojio se obrazovni nivo menadžera. Prema našim rezultatima, menadžeri koji imaju visoku stručnu spremu bolje procenjuju kvalitet svojih komunikacija sa zaposlenima, od onih sa nižim kvalifikacijama. Pri tome, sklonost da se poruka unapred dobro isplanira jeste aspekt uspešne komunikacije koju menadžeri sa visokom stručnom spremom posebno naglašavaju. Takođe, oni pokazuju i veću toleranciju prema sagovorniku koji ima različite stavove od njihovih i fleksibilniji su u komunikaciji jer se više trude da prilagode način ophođenja i formulisanja poruka sagovorniku.

Procena kvaliteta komunikacije pokazala se zavisnom i od dužine radnog staža i godina starosti zaposlenih. Ispitanici koji imaju više od 3 godine i manje od 10 godina radnog staža, odnosno koji su na vrhuncu svoje karijere, a koji imaju između 30 i 50 godina starosti, u celini najbolje procenjuju efektivnost svoje komunikacije. Ipak, interesantno je da su upravo ove kategorije ispitanika te koje nisu sklone da traže povratnu informaciju od sagovornika, niti da obraćaju pažnju na neke aspekte neverbalne komunikacije kao što je gledanje sagovornika pravo u oči. Imajući u vidu da je neverbalna komunikacija karakteristična za interakcije koje se odvijaju licem u lice i da u poslovnom kontekstu može imati funkciju kontrole i provere informacija koje nisu jednostavne i jasne (Salmon i Joiner, 2005), moguće je da ove kategorije ispitanika poslovne poruke ne doživljavaju dvosmislenim. Dalje, moguće je da su ovi ispitanici nekad neopravdano optimistični povodom kvaliteta procesa komuniciranja koji oni ostvaruju sa svojim podređenima. Takođe, neka ranija istraživanja govore u prilog tome da menadžeri više obraćaju pažnju na one vrste interakcija koje oni iniciraju, nego na komunikaciju iniciranu od strane sagovornika (Lawler, Porter i Tennenbaum, 1968).

Interesantno je izdvojiti činjenicu da su neposredni rukovodioci ti koji najmanje planiraju svoje poruke, te i procenjuju da su problemi u komunikaciji sa zaposlenima mnogo češći nego što to smatraju rukovodioci srednjeg i visokog nivoa. Verovatno su nalazi takvi jer su neposredni rukovodioci ti koji najčešće moraju i formalno i neformalno da komuniciraju sa zaposlenima. To je u skladu sa izveštajima stručnjaka koji nagoveštavaju da je u proseku samo 1/3 zaposlenih zadovoljno načinom komuniciranja neposrednih nadređenih (Shaw, 2004). Dalje, istraživanja su pokazala da se pozitivnije vrednuje uspešnost komunikacije sa nadređenima nego sa podređenima, sa kojima neposredni rukovodioci verovatno najčešće i komuniciraju (Lawler, Porter i Tennenbaum, 1968). Ipak, većina ispitanih menadžera, bez obzira na poziciju u organizaciji, komunikacije smatra sastavnim delom svog posla i koristi različite vidove komuniciranja.

Zbog uloge koju komunikacija u procesu menadžmenta ima, ovi nalazi su značajni ne samo sa aspekta deskripcije tog procesa karakterističnog za naše menadžere, već i zbog mogućih preporuka za efektivnije prenošenje poruka koje nije nezavisno ni od individualnih karakteristika učesnika u komunikaciji. S obzirom da se pokazalo da se način poslovnog komuniciranja ne prepoznaje kao značajno različit od svakodnevnog neformalnog ophođenja u vanorganizacionom kontekstu, bilo bi interesantno dalje ispitati koje individualno-psihološke varijable, pored opštih lično-demografskih i profesionalnih osobenosti, mogu biti od značaja za kvalitet ove ključne menadžerske veštine.

## LITERATURA

- Advisory booklet – Employee communications and consultation (2005). *Acas* (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). Retrieved, October, 2007 from the World Wide Web: [http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/2/B06\\_1.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/2/B06_1.pdf)
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. London, Prentice Hall.
- Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd, FON.
- Jovanović, P. (2003). *Leksikon menadžmenta*. Beograd, FON.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W., Tennenbaum, A. (1968). Managers' attitudes toward interaction episodes. *Journal of Applied Psychology*, 52(6), 432-439.
- Marković, M. (2003). *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*. Beograd, Clio.
- Reber, S. A., & Reber, S. A. (2001). *Dictionary of Psychology*. London, Penguin Books.
- Ristić, S. (2006). *Integrisana poslovna komunikacija u funkciji razvoja korporativnog imidža*. Doktorski rad, Beograd, FON.
- Salmon, S., & Joiner, A. T. (2005). Toward an Understanding Communication Channel Preferences for the Receipt of Management Information. *The Journal of American Academy of Business*, 7(2), 56-62.
- Samovar, A. L., & Porter, E. R. (2003). *Intercultural Communication*. Belmont, Thomson Learning.
- Shaw, K. (2004). *Why is Line Manager Communication in Crisis? Highlights from Melcrum's in-depth research into managerial communication*. Melcrum Publishing. Retrieved, October, 2007 from the World Wide Web: <http://www.melcrum.com>
- Smith, J. W., Harrington, K. V., & Neck, P. C. (2000). Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 606-621.
- Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. London, Prentice Hall.

ABSTRACT

**BUSINESS COMMUNICATIONS AND CHARACTERISTICS OF  
EMPLOYED MANAGERS**

***Dobrivoje Mihailović, Ivana Kovačević***

FON, University of Belgrade, Serbia

Without ignoring the importance of effective transmission of information for each management process, this research has its aim to describe the appraisal of the managers' communication at work dependent on their personal demographic and professional characteristics. It was found, on sample of 281 Serbian managers that the educational level, age and years of professional experience are of importance for the assessment of the quality of communication. Also, it was revealed that the importance of this process for management is recognized and that managers are using variety of different communicational forms. Also, there are no differences between the ways of communication at work and in everyday life, so, there is an idea that we should investigate personal characteristics of individuals when evaluating the quality of communicational processes.

***Key words:*** *communication at work, efficient communication, management*