



ISTRAŽIVANJE KOMUNICIRANJA I DONOŠENJA ODLUKA U ORGANIZACIJI
„BEOGRADSKE ELEKTRANE“, BEOGRAD

RESEARCH OF COMMUNICATION AND DECISION MAKING IN THE
ORGANIZATION OF "BEOGRADSKE ELEKTRANE" FROM BELGRADE

Ivana Stojiljković, Ljubica Duđak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast- INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj - Ovaj rad se bavi analizom komuniciranja i donošenja odluka u savremenom poslovanju. Cilj istraživanja je da se utvrdi na koji način ispitanici komuniciraju u organizaciji, koje teškoće postoje prilikom komuniciranja i na koji način zaposleni razmišljaju u toku procesa donošenja odluka.

Ključne reči: komunikacija, donošenje odluka, prioriteta

Abstract - This paper deals with the analysis of communication and decision-making in modern business. The aim of the research is to determine how the respondents communicate in the organization, the difficulties encountered in communication, and how employees think during the decision-making process.

Keywords: communication, decision making, priorities

1. UVOD

Od samog nastanka sveta i čoveka kao svesnog bića, pa do današnjih dana komuniciranje predstavlja jednu od čovekovih osnovnih aktivnosti. Naučna istraživanja u mnogim granama, sve češće kao svoje predmete biraju probleme komuniciranja među ljudima. Naučna zainteresovanost za ovu oblast posebno je orijentisana prema opisivanju i objašnjavanju onih komunikacija koje su vezane za karakterističnu čovekovu svesnu i svrsihodnu delatnost, za njegov rad. Od davnina u poslu je poznato, da nije dovoljno imati samo dobru ideju. Nju treba realizovati, odnosno pretočiti u postavljeni cilj. S obzirom da čovek, pojedinac, malo šta može sam da obavi, to znači da je prvi korak na tom putu vezan za komunikacije.

Veoma je teško znati koji je idealan posao za nas ili koje od dva rizična rešenja da odaberemo, svako ima svoje pozitivne i negativne strane i zato nije neočekivano da ponekad pogrešimo. Važno je da u ključnim momentima, onima koji kod svakoga od nas ostavljaju velike posledice, napravimo pravu odluku - onu koja postiže ispunjenje cilja ili težnje u datoj situaciji.

Način na koji donosimo odluke u velikoj meri zavisi od toga kakvi smo karakterno i koje su to osobine ličnosti koje nas čine drugačijim od drugih. Ciljevi, ambicije, interesovanja i želje utiču na to koju odluku, u kom momentu donosimo.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ljubica Duđak, vanr. prof.

2. PROCES KOMUNICIRANJA

Jedna od najznačajnijih tema psihologije, sociologije, organizacije rada, ali i drugih naučnih disciplina jeste proces komuniciranja. Značaj ove pojave je izuzetan jer je komuniciranje najvažnija životna veština. Čovek tokom svoga života najveći deo vremena provede u komunikaciji, bilo da je ona direktna ili posredna. Ova veština je zastupljena u gotovo svim ljudskim aktivnostima, a posebno je neodvojiva od rada. U svim odnosima, koji se manifestuju među ljudima, komuniciranje se najčešće može percipirati.

Kvalitetna komunikacija je bitan preduslov uspešnosti u svakom poslu. Njen značaj je posebno naglašen u nekim profesijama, kao što su menadžerske, komercijalne, distributerske i druge. Posmatrana u procesu rada, komunikacija je najčešće sredstvo razmene informacija između saradnika na poslu ili između organizacije i poslovnog okruženja. U tom smislu možemo razlikovati komunikacije koje uspostavljaju saradnici, koje su internog karaktera, i one koje se upućuju nekoj ciljnoj grupi, kao što je, na primer, tržište i koje su eksterne prirode.

Odgovarajući i uspešan pristup komunikacijama i njihovom razumevanju analogan je telekomunikacijama.

Gledano iz ove perspektive, pošiljalac ima ideju o onome o čemu želi da komunicira i koju zatim pretvara u reči, slike ili e-mail tekst. Reči/slike zatim se šalju primaocu, koji pokušava da iz poruke izvuče značenje i da je razume. U ovim različitim fazama prenošenja misli jednih ka mislima drugih postoje tačke u kojima su greške i moguće i verovatne. Gotovo da je nemoguće znati da li je ideja iz misli jedne osobe tačno prenešena u misli druge osobe. Bitan element u celom procesu jeste povratna informacija (*feedback*). Ona zaokružuje proces tako da pošiljaocu, sada primaocu, postaje indikacija da je primalac primio i razumeo poruku. Moguće je da povratna informacija pošiljaocu da neku indikaciju o kvalitetu primljene poruke.

3. VEŠTINA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Veština poslovnog komuniciranja smatra se i vrednuje kao jedna od najvećih menadžerskih vrlina. To je veština brzog i lakog uspostavljanja kontakata, vođenje pregovora, izbegavanja konflikta, ali pre svega veština ostvarivanja ciljeva organizacije kroz poslovne komunikacije.

Komunikacija nije samo razmena reči i rečenica, već je, u suštini, to razmena ideja oblikovanih u razgovoru. Za uspešnu i poslovnu komunikaciju ključna je ideja, ali nije dovoljno samo imati dobro i jasnu ideju. Tu zamisao treba na određen način preneti primaocu poruke tako da je on što vernije razume.

U savremenom poslovnom svetu ogromna pažnja se poklanja veštinama poslovnog komuniciranja. Održavaju se brojni kursevi, seminari, treninzi i obuke sa ciljem da se zaposleni obuče i usavrše u tom bitnom segmentu posla. U literaturi su poznate brojne škole i tehnike za poboljšavanje komunikacija. U centru pažnje je poslovno pregovaranje kao kondenzovani oblik poslovnog komuniciranja. Prilikom oblikovanja i realizovanja seminara za poslovne ljude, pored pregovaranja, svoje mesto nalaze i veštine rešavanja i upravljanja konfliktima, upravljanja sopstvenom motivacijom i motivacijom drugih, podizanja kreativnosti, stvaranja vizija i harizme.

Kao i svaka druga čovekova veština, i veština poslovnog komuniciranja ima svoje lice i naličje, ima svoju urođenu dimenziju i onaj sadržaj koji se može naučiti, uvežbati. Ova vrhunska poslovna veština ima dimenziju umetnosti i dimenziju nauke. To znači, kao i kod menadžmenta, da se ona može naslediti i dograditi učenjem. U organizaciono-operativnom smislu, i kod razvoja ove veštine treba primeniti globalne, stručno-metodološke postupke:

- selekcije i
- edukacije.

Profesionalna selekcija ili, još bolje, profesionalna orijentacija, su nezaobilazni postupci u izdavanju U tom stručnom poslu velike utilitarne vrednosti, nauka priskače u pomoć razvojem brojnih metoda, tehnika, postupaka i instrumenata kojima se pronalaze oni pojedinci, za koje se procenjuje da poseduju određenu sposobnost i veštinu, koja im daje prednost u odnosu na ostale.

Ovladavanje veštinom komuniciranja, može se odvijati po fazama:

- posmatranje i uočavanje određenih karakteristika ljudi i predmeta, od značaja za komunikaciju koju treba uspostaviti;
- razvrstavanje tih karakteristika na grupe: bitne i nebitne; selektivno uočavanje određenih osobina neophodnih i važnih za poslovnu komunikaciju;
- prilagođavanje ponašanja, odnosno biranje određenih komunikoloških veština neophodnih za uspešno poslovanje;
- praćenje i uočavanje reakcije sagovornika;
- zadržavanje, transformisanje ili menjanje određenog ponašanja;
- uočavanje momenta prilagođavanja druge strane u dijalogu;
- uočavanje sopstvene greške i posledica koje ta greška ima ili može imati na proces u celini; pokušaj da se ona otkloni;
- poentiranje bez trijumfa – nikada ne treba naglašavati da se iz pregovora eventualno izlazi kao pobednik

4. PROCES DONOŠENJA ODLUKA

Donošenje odluka predstavlja proces koji je najbliže povezan sa svim menadžerskim funkcijama i procesima u menadžmentu. Kao neodvojivi segment svake aktivnosti vezane za upravljanje, kvalitet donošenja odluka u velikoj meri utiče i na kvalitet izvršavanja zadataka i razvoja organizacije. Proces donošenja odluka se sastoji od niza aktivnosti usmerenih ka izboru među ponuđenim ili mogućim opcijama, u potrazi za najoptimalnijim rešenjem problema. Sa aspekta pojedinca doneti odluku o bilo čemu predstavlja najčešće za čoveka neprijatnost koja je povezana sa osećanjima nesigurnosti.

Racionalnost kao uslov za ispravno donošenje odluka dugo vremena je bio vladajuća paradigma u teorijama donošenja odluka. Takozvani modeli optimizacije imali su za cilj da matematičkim modelima objasne procese donošenja odluke. Na taj način se problem donošenja odluke redukovao i samo jednim delom objašnjavao. Ublaženim pojmovima ograničene racionalnosti problem i dalje nije u potpunosti obuhvaćen pa ni rešavan.

Očekivanje od rezultata ili posledica donete odluke je u funkciji svih psihičkih procesa i povezano je sa motivacijom donosioca odluke, vrednovanjem, verovanjem, osobinama ličnosti, stavovima i osećanjima. Sa druge strane, interesi i ciljevi organizacije su drugi određujući faktor u procesima donošenja poslovnih odluka. Donošenjem neke važne odluke mi pokušavamo, grubo rečeno, da eliminišemo izvor nezadovoljstva ili da postignemo određeno zadovoljstvo rezultatom za koji smo se opredelili. Bilo da smo se rukovodili reaktivnim načinom rešavanja problema, u smislu udaljavanja od onoga što nam predstavlja problem, ili da nam je pokretač proaktivne prirode i da nas vuče ka cilju koji smatramo vrednim, donošenje odluke predstavlja jedan od najsloženijih problema u organizaciji.

Donošenje odluka podrazumeva i racionalne i iracionalne mehanizme razmišljanja, a sve u zavisnosti od složenosti odluke koju donosimo, vremena koje imamo na raspolaganju za donošenje odluke i okolnosti koje uslovljavaju kriterijume za donošenje odluke. Često je donošenje odluka prepušteno intuitivnom načinu donošenja odluke. Pod intuicijom se podrazumeva "neposredno opažanje i uviđanje, saznanje mimo rezonovanja".

Donošenje odluka je usko povezano sa temom postavljanja prioriteta. Ako donošenje odluka posmatramo kao kognitivni process u okviru kojeg neko između više mogućnosti bira jednu, videćemo da je ovaj proces zastupljen u okviru određivanja prioriteta više puta. Prvi put kada se odlučujemo za dugoročan cilj koji nam je najvažniji i dalje, svaki put kada se zapitamo "Šta mi je važnije da uradim?" Dakle, svaki put kada imamo više mogućnosti između kojih treba da se opredelimo za jednu, mi donosimo odluku o tome koju ćemo mogućnost privatiti, odnosno, određujemo prioritete.

4.1. KORACI PRI DONOŠENJU ODLUKA

Donošenje odluka je proces koji ima više faza, i treba mu pristupiti organizovano kako bi doneta odluka zaista bila kvalitetna.

Prvi korak jeste precizno definisanje ciljeva do kojih želimo stići. Ukoliko nemamo jasno zacrtan cilj, donošenje odluka i nema smisla, jer ako nam je svejedno gde ćemo stići, svejedno je i kako ćemo se ponašati.

Da bi proces donošenja odluka učinili što efikasnijim, potrebno je u celini i nepristrasno sagledati sve mogućnosti koje postoje. Vrlo često se dešava da, naviknuti na jedan način rešavanja problema, ne primetimo da u određenim situacijama postoji lakši i brži put do rešenja. Ova pojava se često naziva direkcijom u mišljenju – način gledanja na problem nas usmerava na jedno rešenje, dok druga moguća rešenja bivaju zapostavljena. Zbog toga je vrlo važno jasno predočiti sebi koje su sve mogućnosti prisutne, pre nego što se krenemo odlučivati o tome čega ćemo se prihvatiti. Zbog direkcije u mišljenju, ljudi često imaju poteškoća da zamisle više od par mogućnosti, pa kreativno i divergentno razmišljanje pomažu sagledavanju i onih mogućnosti kojih se inače ne bi setili, jer nam nisu bliske. U ovoj fazi sagledavanja mogućnosti nikako ne smemo biti skloni kritici i kriticizmu i unapred odbacivati neku mogućnost kao lošu ili neisplativu – za sada treba, kao u *brainstormingu*, napisati što više mogućnosti, koliko god one zvučale nerealno ili nepovoljno.

Kada su sve mogućnosti zapisane, došlo je vreme da razmislimo o prednostima i nedostacima svake od mogućnosti, kao i o riziku i dobiti koje se mogu očekivati za svaku od njih. Sagledavanje prednosti i nedostataka je u svetlu krajnjeg cilja kome se teži, odnosno, posmatramo kako će koja mogućnost doprineti dolasku do cilja. Listu dobrih i loših strana treba sastaviti za sve mogućnosti, koliko god one izgledale neprihvatljivo u početku, kao prvo, što smo možda pristrasni i ne opažamo činjenice na realan način, a drugo, zato da bi mogli da kombinujemo neke aspekte različitih mogućnosti, kako bi smo napravili jedno najbolje rešenje. Kako je donošenje odluka misaoni proces, postoji puno načina na koji naše misli sprečavaju nepristrasno ocenjivanje svih mogućnosti, najpre zato što smo navikli da nešto radimo na određeni način i imamo otpor ka drugim načinima rada.

Sledeći korak koji bi bilo dobro preduzeti je biranje najbolje mogućnosti i rezervne mogućnosti, na osnovu prethodno određenih prednosti i nedostataka. Uvek je dobro imati alternativu prvoj dluci, u slučaju da, uprkos analizi rizika i dobiti, nešto krene po zlu.

Nakon izbora najbolje mogućnosti, sledi primena na određenu situaciju, jer po definiciji, donošenje odluke predstavlja biranje akcije koja će se sprovesti – kakve koristi imamo od donete odluke ako ništa ne preduzmemo? Ovim se proces donošenja odluke završava u užem smislu, jer ostaju samo aktivnosti nadgledanja izvođenja i eventualne korekcije ili primena rezervne mogućnosti, ukoliko prvi izbor zakaže, međutim ukoliko

imamo u vidu i buduće situacije u koje ćemo doći, potrebno je po završetku akcije sistematično sumirati šta je postignuto i po koju cenu, kako bi za sledeći put znali koliko je odluka koju smo doneli bila ispravna i šta bi sledeći put moglo da se uradi bolje.

5. ISTRAŽIVANJE

Preduzeće „Beogradske elektrane“, u kome je rađeno istraživanje, obavlja komunalnu delatnost, proizvodnju i distribuciju toplote energije, odnosno, centralizovanu proizvodnju i distribuciju u više objekata vodene pare, tople ili vrele vode za potrebe grejanja, kao pretežnu delatnost. U smislu Zakona o javnim preduzećima, preduzeće obavlja komunalnu delatnost, kao delatnost od opšteg interesa.

Istraživan je način komuniciranja i donošenja odluka zaposlenih uzrasta od 18 do 65 godina. Istraživanje je bilo anonimno, kako bi dobijeni odgovori bili što verodostojniji. Upitnik je u papirnoj formi podeljen zaposlenima. Dobijeni podaci su obrađeni u programu *Microsoft Excel* i predstavljeni preko dijagrama. U okviru istraživanja za Master rad, traženi su odgovori na pitanja na koji način zaposleni u organizaciji JKP „Beogradske elektrane“ komuniciraju, kako donose odluke i uspostavljaju svoje prioritete, da li vode evidenciju o prioritetima i koji su to faktori koji utiču na uspostavljanje prioriteta.

U istraživanju je postavljena Opšta hipoteza koja glasi:

OH: „Ispitanici smatraju da su dobra komunikacija i utvrđivanje prioriteta neophodni za postizanje uspeha u organizaciji.”

Na osnovu Opšte hipoteze, formirane su četiri pomoćne hipoteze:

PH1: „Ispitanici svoje prioritete organizuju prema planu rada i iskustvo im pomaže da odrede koji će im cilj biti prioritet.”

PH2: „Prilikom izvršavanja zadataka, ispitanici prave vremenski plan izvršavanja zadataka i svoje zadatke izvršavaju na vreme.”

PH3: „Ispitanici, prilikom određivanja prioriteta pomoć traže od nadređenih i organizuju ih prema planu rada.”

PH4: „Ispitanici su zadovoljni komunikacijom sa kolegama i rukovodiocima i najvažnije je da su jasna očekivanja i odgovornosti.”

Kako su istraživanjem potvrđene sve četiri pomoćne hipoteze, osnovano se može reći da je i Opšta hipoteza OH koja glasi: „Ispitanici smatraju da su dobra komunikacija i utvrđivanje prioriteta neophodni za postizanje uspeha u organizaciji”, potvrđena.

5.1 Mere poboljšanja

Na osnovu istraživanja mogu se predložiti mere koje će doprineti procesu komuniciranja i donošenja odluka u posmatranom preduzeću, a time i poboljšanja poslovanja.

Potrebno je uvesti obavezno vođenje evidencije zadataka, jer će na taj način zaposleni lakše odrediti prioritete,

zadatke koje treba prvo da izvršavaju i koji su važni. Evidencija će im pomoći da se skрати vreme za određivanje izvršavanja redosleda zadataka. Rezultati istraživanja su pokazali da određeni broj ispitanika vodi evidenciju, ali da isto tako, postoje situacije kada ne vode evidenciju, a postoje i ispitanici koji uopšte ne vode evidenciju.

Istraživanje je pokazalo da je zaposlenima lakše kada u firmi postoji tim ljudi koji će određivati koji je zadatak važniji, a oni samo treba da rade na ostvarivanju tih zadataka. Potrebno je uvesti da zaposleni samostalno određuju važnost zadataka, a za to ih treba osposobiti organizovanjem seminara, kako bi razlikovali bitne od nebitnih zadataka, mogli da utvrde prioritete i sami organizuju svoje vreme.

Određeni broj ispitanika odgovorio je da prilikom komuniciranja nailazi na teškoće vezane za formulaciju poruka, psihološke profile ličnosti ljudi sa kojima komunicira, ali i na organizacione teškoće. Organizacione teškoće se mogu poboljšati određivanjem kanala komunikacije, preciziranjem dužnosti i odgovornosti i smanjenjem broja kanala na potreban obim. Potrebno je saopštiti samo bitne poruke jednostavnim rečima, kako bi svi mogli da ih razumeju i ključna mesta poruke ponavljati.

Poboljšanje komuniciranja sa različitim profilima ličnosti može se sprovesti održavanjem *Team Building-a* na kojima će učestvovati svi zaposleni, gde će se raditi na jačanju međuljudskih odnosa i međusobnom povezivanju zaposlenih. Kroz te aktivnosti se može raditi i na poboljšanju komunikacionih veština, usmeravanjem na konkretne poslove, uočavanje potrebe da informacije budu jasne i da se pokazuje zainteresovanost i dobronamernost.

6. ZAKLJUČAK

Komunikacija, bila verbalna ili neverbalna, ima veliki značaj kako u privatnom životu, tako i u poslovnom okruženju. Veština komuniciranja je vrlo bitna za svakog pojedinca i ona se može razvijati u toku čitave karijere. Razgovor je ključni deo svakog poslovnog sastanka, njime iskazujemo svoje mišljenje i stavove, dobra komunikacija je pola obavljenog posla. Dobra komunikacija je vrlo značajna i za samu radnu atomferu među zaposlenima, ali i između zaposlenih i njihovih nadređenih. Razgovorom se rešavaju problemi, dileme, sklapaju se dogovori, razmenjuju mišljenja i donose zaključci. Ni sami nismo svesni koliko nam komunikacija pomaže u poslovnom okruženju, ali nam isto tako može i

odmoći, ukoliko je ne koristimo pravilno. Čak i nesvesni gestovi nas uvode u sam proces komunikacije za koji možemo reći da je uvek prisutan. Kako se enormnom brzinom razvija tehnologija, od velikog značaja jeste i poznavanje rada na računaru.

Danas se komunikacija ne zasniva isključivo na razgovoru, poslovni partneri često su zbog udaljenosti firmi prinuđeni da komuniciraju putem *fax-a*, *mail-a* i telefona. U doba „nove pismenosti“, posedovanje komunikacionih veština se očekuje zaposlenih, odnosno, skoro se podrazumeva da treba vrlo dobro da poznaju ovakav način komuniciranja i da na brz i efikasan način omoguće uslove za ovakvu komunikaciju.

Nakon sprovedenog istraživanja u organizaciji JKP „Beogradske elektrane“ zaključeno je da postoji dobra komunikacija među zaposlenima, koja je osnovni preduslov za uspešno poslovanje svakog preduzeća.

Utvrđeno je na koji način svaki zaposleni razmišlja, na koji način utvrđuje svoje prioritete i koji su to faktori najznačajniji za njih prilikom utvrđivanja prioriteta. Zaključeno je da je zaposlenima najvažniji faktor hitnoća izvršenja, u nedostatku vremena najbitniji zadaci, ograničeni rok predaje, timski rad, vreme, iskustvo i zadaci koje organizacija smatra važnijim. Svi ovi faktori značajno utiču na zaposlene, kao i na određivanje koji će zadatak ili cilj biti prvo ispunjen. U najvećem broju situacija, zaposleni, ukoliko nemaju vremena da obave sve zadatke, onda obavljaju one koji imaju kraći rok predaje i najvažnije zadatke.

7. LITERATURA

- [1] Duđak Lj., Planiranje ljudskih resursa. FTN, Novi Sad, 2015.
- [2] Grubić-Nešić, L., Razvoj ljudskih resursa, FTN, Novi Sad, 2014.
- [3] Tomić, Z., Komunikologija, Beograd, 2003.
- [4] Vrgović, P., Psihologija u menadžmentu, FTN, Novi Sad, 2015.
- [5] Mihailović, D., Ristić, S., Bojičić, I., Kultura komunikacija, Beograd 2007.
- [6] <http://www.beoelektrane.rs/?cat=3&lng=cir>

Kratka biografija

Ivana Stojilković rođena je 1992. godine u Beogradu. Osnovne akademske studije na Fakultetu Tehničkih Nauka u Novom Sadu, završila je 2017. godine.