

**UPRAVLJANJE TIMSKOM KOMUNIKACIJOM U ORGANIZACIJAMA  
MANAGEMENT OF TEAM COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS**

Dragana Davidović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INDUSTRIJSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – *Predmet ovog rada jeste upravljanje timskom komunikacijom u organizacijama. Prvi deo rada predstavlja teorijski deo koji opisuje značaj timova i timske komunikacije unutar savremenih organizacija, kao i lidersku komunikaciju i stilove upravljanja. Drugi deo rada se odnosi na istraživanje koje je sprovedeno u okviru dve kompanije, radi ocenjivanja kvaliteta komunikacije unutar njihovih timova i vršenja uporedne analize rezultata. Istraživanje je sprovedeno upitnikom, u kome su ispitanici iznosili svoje stavove po pitanju timske komunikacije, koji su prikazani putem grafikona i tabela.*

**Ključne reči:** *Komunikacija, timski rad, timovi, liderstvo*

**Abstract** – *The subject of this paper is the management of team communication in organizations. The first part of the paper is a theoretical part that describes the importance of teams and team communications within modern organizations, as well as leadership communication and management styles. The second part of the paper refers to the research that was carried out within two companies, in order to evaluate the quality of communications within their teams and perform a comparative analysis of the results. The research was carried out by means of a questionnaire, in which respondents expressed their views on team communication, which were presented through graphs and tables.*

**Keywords:** *Communication, team work, teams, leadership*

**1. UVOD**

Savremeni uslovi poslovanja, doveli su do niza promena, kojima organizacije moraju da se prilagođavaju kako bi ostvarile svoje ciljeve. Novi uslovi, ukazali su na značaj ljudskih faktora u poslovanju, i zavisnost dobre poslovanja sa zadovoljstvom zaposlenih. Sve više se istražuje problematika ljudskih resursa u organizaciji, njihove potrebe, emocije i ponašanja u svakodnevnom poslovnim situacijama. Važnost komuniciranja ogleda se još i u poboljšanju međuljudskih odnosa, menadžeri sve više uviđaju važnost razmene podataka, te osmišljavaju različite načine kojim podstiču zaposlene na komunikaciju.

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić-Nešić, red. prof.**

Savremena istraživanja imala su zadatak da otkriju kako da motivišu zaposlene da ostvaruju bolje efekte poslovanja, te se u tom kontekstu pored osnovnih finansijskih boniteta, često može čuti i pojam efektivne komunikacije i timskog rada.

Različite organizacije se različito nose sa potrebom za komuniciranjem u njihovim timovima. Da bi timska komunikacija bila uspešna, ona pre svega treba da bude usklađena sa vrednostima kompanije, karakteristikama radnika i kulturi uopšteno. Karakteristike same organizacije umnogome će uticati na to koji će stil komuniciranja lider da odabere za svoje sledbenike. Da bi bila uspešna liderska komunikacija mora da bude autentična i motivišuća, kako bi osigurala pozitivan uticaj na tim i dobre timske rezultate.

Važnost komunikacije može se sagledati sa više stanovišta, jedno od njih je vezano za bolje rezultate koje se postižu ukoliko su zaposleni u kompaniji u stalnom kontaktu. Deljenje znanja, razmena podataka, slanje povratnih informacija čine aktivnosti komuniciranja koje pomažu zaposlenima da budu informisani o dešavanjima u kompaniji. Savremeni svet i tehnologije olakšali su proces komuniciranja, srušene su barijere vezane za lokaciju i udaljenost učesnika u procesu, te je danas mnogo lakše preneti kompletnu informaciju bez šumova.

Efekat sinergije, dobijen kroz timski rad, doprinosi boljim rezultatima poslovanja i ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Savremene kompanije, sve više pristupaju radu u timovima, gde svako ima jasno definisanu ulogu i odgovornosti.

Kada se sve sumira, jasno je da na uspeh timskog rada utiče mnogo faktora, a jedan od značajnih jeste upravo komunikacija između članova.

**2. TIMOVI I NJIHOV ZNAČAJ**

Timski rad u kompanijama donosi mnoge prednosti, poput povećanja motivacije i lakšeg ostvarivanja ciljeva. Uvidevši značaj rada u timovima mnogi su se potrudili da definišu šta za njih znači tim, a jedna od definicija je sledeća: „Tim predstavlja zajedničko delovanje članova koji interaktivno i intezivno deluju na postizanju zajedničkog cilja, koji nije moguće ostvariti pojedinačnim aktivnostima“ [1].

Saradnja članova tima predstavlja ključni faktor za uspeh, a da bi saradnja bila uspešna neophodno je da svi članovi tima teže ka ostvarenju jednog, zajedničkog, cilja. Ciljevi su po pravilu određeni od strane menadžmenta, koji ih definiše na takav način koji će doprineti i daljem opstanku i razvoju preduzeća, ali u isto vreme i široj zajednici.

Osim ciljeva, potrebno je da se definišu misija, vizija i strategija preduzeća, koje predstavljaju bitan aspekt za uspeh saradnje timova.

Menadžer ima veliki uticaj na tim i na uspešnost njegovog rada, osim što je zadužen za stvaranje tima, njegova obaveza je da pravilno dodeli zadatke i odgovornosti koje članovi tima treba da izvrše. Odgovornosti su različite, a menadžer treba da ih dodeli na osnovu veština, iskustva i znanja članova, sve u skladu sa postavljenim kriterijumima za izvršenje datog zadatka.

Neke od aktivnosti koje se mogu svrstati u grupu ključnih faktora za uspešnu saradnju članova tima, jesu održavanje sastanaka, procesi komunikacije, dodela uloga i odgovornosti, donošenje odluka, merenje učinka i davanje povratnih informacija [2].

### 3. KOMUNICIRANJE I NJEGOV ZNAČAJ

Komunikacija predstavlja jedan od najznačajnijih procesa koji se odvija u organizacijama, bez kog je gotovo nemoguće vođenje posla i ostvarivanje rezultata. U osnovi komunikacija predstavlja proces razmene informacija, pomoću kojeg zaposleni kreiraju svoje međusobne odnose i poboljšavaju saradnju.

### 4. KOMUNIKACIJA U TIMU

Efikasna komunikacija predstavlja neizostavan aspekt uspešnog timskog rada, a ona se ostvaruje usvajanjem osnovnih komunikacionih principa i korišćenjem adekvatnih alata i tehnologija. Ovim putem, komunikacija postaje uspešnija, a timski rad i učinci kvalitetniji.

Osnovni zadatak timske komunikacije je da se prodiskutuju i rasporede timske uloge i odgovornosti. Putem nje se dele sve ključne informacije, koje su neophodne za rad tima i ostvarenje timskih učinaka. Komunikacijom se započinju i rešavaju timski konflikti, te je bitno da ona uvek bude otvorena i iskrena.

Kao važan pojam u okviru timske komunikacije izdvaja se tolerantnost u komunikaciji. Tolerantna komunikacija podrazumeva da članovi tima svojim ponašanjem i radom ne ugrožavaju jedni druge, kao ni međusobne interese, sa fokusom na nezanemarivanje i banalizovanje sopstvenih potreba [1].

Kada u timu postoji nedostatak komunikacije ili nejasnoća iste, velika je verovatnoća da će se pojaviti problemi u timskom radu. Ovi problemi mogu se iskazati u vidu konflikta, loše saradnje i demotivisanosti. Loša komunikacija, dovodi do pojave konfuzije, frustracija i loše radne atmosfere u timu. Komunikacija predstavlja kritičnu tačku, koja ukoliko nije pravilno vođena i negovana, može u potpunosti da naruši saradnju i timske učinke.

#### 4.1. Uspeh timske komunikacije

Timski rad je proces saradnje koji omogućava običnim ljudima da dostižu izvanredne rezultate [3].

Timska komunikacija predstavlja ključan faktor za postizanje dobrog timskog učinka, upravo iz tog razloga svakodnevno se istražuju i pronalaze novi načini za njeno unapređenje. Kao ključan faktor za postizanje kvalitetne komunikacije, smatra se njena učestalost. Učestalost komunikacije zavisi od većeg broja faktora, a najviše od

samih karakteristika članova tima i menadžera. Da bi se postigla dobra komunikacija i smanjio gubitak informacija, menadžeri održavaju veliki broj sastanaka, na kojima učestvuju svi članovi tima. Vrednost ovih sastanaka je višestruka, za njih je karakteristično da se održavaju licem-u-lice, i na njima se evaluira sve što je do sada urađeno i šta treba da se uradi, analiziraju se i rešavaju problemi, deli se znanje, mišljenja i ideje.

### 5. KOMUNIKACIJA LIDERA I ČLANOVA TIMA

Veština komuniciranja predstavlja neizostavnu veštinu koju svaki lider ili osoba na menadžerskoj poziciji treba da poseduje. Komunikacija je instrument za ostvarivanje uspeha i postavljenih ciljeva. Liderstvo je proces inoviranja i stvaranja novih vrednosti, a lider kao nosilac ovog procesa, mora da pronađe način kako da svoju viziju i ideje o promenama usmeri ka svojim saradnicima, i pomogne im da shvate njihov značaj.

#### 5.1 Liderska komunikacija

Osnov za izgradnju odnosa lidera i njegovih sledbenika je dobra međusobna komunikacija. Većinu problema koji se dešavaju u nekoj organizaciji, zaposleni bi mogli da reše putem efektivne komunikacije, samo kada bi znali kako da komuniciraju. Upravo iz ovog razloga, neophodno je da lider kontinualno ukazuje na značaj komunikacije, i stalno usavršava sebe i svoje zaposlene u ovoj oblasti, kroz različite programe obuke i razvoja.

Kako je komunikacija dvosmeran proces, lider mora biti spreman da se nađe i u ulozi govornika i u ulozi slušaoca. Kada se nađe u ulozi govornika, jako je važno da bude pripremljen za ono što ga čeka, a to će najbolje uraditi tako što će upoznati svoju publiku. Pristup koji imamo ka jednoj publici, najčešće nije efikasan u saradnji sa drugim slušaocima, zbog toga je važno da lider bude fleksibilan i menja svoje stilove komuniciranja u skladu sa situacijom.

Komunikaciju možemo podeliti na dve grupe u zavisnosti od toga kako utiče na ljude, odnosno da li je motivišuća ili nemotivišuća. Nemotivišuća je ona koja obuhvata ignorisanje, kritikovanje, buđenje osećaja krivice, okrivljivanje, osuđivanje, ironiju i slične načine komuniciranja. Ovakav vid komuniciranja se negativno odražava na saradnike, zbog čega možemo očekivati pad njihove produktivnosti, usled stresa koji doživljavaju pod uticajem ovakvih govornika. Da bi liderska komunikacija bila prepoznata kao kvalitetna, ona pre svega mora biti motivišuća. Lideri svojom komunikacijom treba da pokažu da im je stalo do njihovih sledbenika i da budu iskreni u komunikaciji sa njima, samo uz takav vid komuniciranja sledbenici će zadovoljiti svoju potrebu za pripadanjem [4].

Važna stvar kod motivišuće komunikacije je da se kod nje greške percipiraju kao šansa za učenje i razvoj, a ne kao prilika da se saradnik kritikuje i omalovaži. Greške su sastavni deo svakog posla, bilo da su nastale od strane sledbenika ili lidera lično, a veliki je problem ukoliko lider sluša sledbenike samo kako bi ustanovio greške u njihovom načinu razmišljanja. Ovakva komunikacija ne pravi razliku između toga ko je lider a ko sledbenik, i jedna i druga strana dobijaju podjednaku šansu da se razvijaju, greše i uče.

Liderska komunikacija je od izuzetne važnosti, ali ono što je još bitnije jesu akcije koje prate tu komunikaciju. Reči bez delovanja, prete da naruše lidersku reputaciju, jer je na kraju važno samo ono što smo sproveli, a ne šta smo izgovorili. Ukoliko se lider više usmeri na komunikaciju, nego na realizaciju, postoji velika šansa da ljudi izgube poverenje u njega i njegove reči gube na značaju.

Prednosti uspešne liderske komunikacije ogledaju se u saradnji koja se njom postiže, i poverenjem koje se preko nje gradi. Kada su sledbenici sigurni da je svaka informacija koja do njih dođe relevantna, i da je proces komunikacije transparentan, te da ništa nije sakriveno od njih, to je prvi korak ka izgradnji poštovanja prema lideru.

Veliki broj uspešnih lidera širom sveta prepoznao je važnost veština komuniciranja te su u toku svoje karijere pohađali obuke za usavršavanje verbalne, neverbalne i pisane komunikacije. Danas, osim lidera, organizacije obučavaju i svoje zaposlene kako da pravilno učestvuju u komunikacionom procesu, jer su svesne budućeg pozitivnog efekta na rezultate.

## 5.2. Stilovi upravljanja

Savremeno poslovanje uticalo je na ugao kojim se posmatra upravljanje ljudima u organizaciji. Kao poslovna funkcija, upravljanje preduzećem je uvek bilo prepoznato kao neophodna stavka za uspeh organizacije. Vremena su se promenila, a u sam fokus organizacije se stavljaju zaposleni i njihove potrebe. Ovakav način razmišljanja i poslovanja savremenih organizacija, dovelo je do toga da se dovede u pitanje broj hijerarhijskih nivoa, kao i način na koji se komunicira u organizaciji. Nekada je sveopšte razmišljanje bilo da je potpuna autonomija dozvoljena samo top menadžmentu, i da informacije struje vertikalno i to na prepoznatljiv način „od gore ka dole“. Kako se danas više posvećuje pažnja zaposlenima i njihovom mišljenju o organizaciji, jasno je da se pojavila potreba za novim stilovima upravljanja, koji donose više slobode zaposlenima i ukidaju bespotrebne hijerarhijske nivoe. Različiti stilovi upravljanja imaju drugačiji uticaj na organizaciju i na ostvarivanje njenih ciljeva, kao i na ljude koji u njoj posluju.

Kojim stilom će se koristiti zavisi od različitih faktora, počevši od ličnih karakteristika lidera i načina na koji on shvata važnost vođenja. Kada je lider svestan prednosti umeća vođenja i sposoban je da kreira uspešnu strategiju za vođenje različitih timova, to direktno utiče na način na koji ga stejholderi posmatraju. Još neki od parametara kojima se bira način upravljanja su karakteristike tima, karakteristike odnosa članova tima i lidera, karakteristike organizacije i vrste projekta ili cilja na čijem se ostvarenju radi. Važno je napomenuti da lideri usavršavaju svoj stil vođenja kroz vreme i prilagođavaju ga različitim timovima i projektima, te ne postoji univerzalni stil za lidera koji će mu uvek donositi uspeh.

## 6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Dokazano je da je timski uspeh direktno zavisano od kvaliteta komunikacije koja se ostvaruje između članova posmatranog tima. Dobrota komunikacije u nekom timu, ogleda se u međusobnim odnosima i u kooperaciji članova. Na osnovu ove tvrdnje možemo zaključiti da

nam ostvarenje interesa tima ili celokupne organizacije, u mnogome zavisi od efikasnosti razmene informacija između zaposlenih. Komunikacija između saradnika, bilo da je reč o formalnoj ili neformalnoj, ima veliki uticaj na rad organizacije i postizanje definisanih ciljeva. Ciljevi organizacije su mnogobrojni i različiti, i kao takvi predstavljaju osnovni motiv za rad zaposlenima na svim hijerarhijskim nivoima. Svesni važnosti i uticaja komunikacije na rezultate, u ovom radu ispitujemo kvalitet komuniciranja između članova tima u predmetnoj kompaniji. Fokus istraživanja usmeren je na kvalitet komunikacije, samim tim i saradnje između članova tima dve organizacije. Problem istraživanja je ispitivanje kvaliteta interne komunikacije u dve različite kompanije i njihova uporedna analiza.

### 6.1. Predmet istraživanja

U okviru rada ispituje se kvalitet komunikacije u realnim timovima, i proverava koliko se teorija primenjuje u praksi. Da bi se dao odgovor na ovo pitanje sprovedeno je istraživanje u stvarnim timovima kompanije X i kompanije HAUS PLUS 021.

### 6.2. Cilj istraživanja

Analiziranjem dobijenih rezultata istraživačkog rada, definisaće se koraci ka ostvarenju cilja istraživanja. Cilj istraživanja odnosi se na povećanje produktivnosti timova u obe kompanije, koja je u direktnoj vezi sa kvalitetom komunikacije. Produktivnost podrazumeva postizanje maksimalnih rezultata, uz dobar angažman zaposlenih.

### 6.3. Instrumenti istraživanja

Instrument kojim se vrši istraživanje nalazi se u formi anonimne ankete. Anketa se koristi za ispitivanje efikasnosti komunikacije unutar timova predmetnih kompanija. Upitnik o komunikaciji sastoji se od 21 pitanja, koja se odnose na njihove stavove o kvalitetu informacija u kompaniji, kvalitetu sistema komunikacije, kooperaciji između kolega, konfliktima i ciljevima kompanije.

### 6.4. Rezultati istraživanja

U okviru istraživanja urađena je uporedna analiza dobijenih rezultata. Na osnovu ključnih rezultata i razlika, predložene su mere unapređenja.

U kompaniji X, odnos polova ispitanika je 60% muški ispitanici i 40% ženski, dok u kompaniji HAUS PLUS 021, 53% zauzimaju muškarci, a 47% žene. U okviru ispitivanja zaposlenih o tipu radnog mesta na kome se nalaze, u kompaniji X, 70% ispitanika se izjasnilo da radi na izvršnim pozicijama, dok 30% predstavlja rukovodeći kadar. U kompaniji HAUS PLUS 021, situacija se pokazala dosta slična, jer takođe prednjači broj izvršilaca sa 87%, dok rukovodioci zauzimaju 13%.

Rezultati ankete pokazuju da najveći broj ispitanika kompanije X ne može da proceni svoju saglasnost sa tvrdnjom vezanom za zadovoljstvo komunikacijom. Procenat ovih ispitanika iznosi 35%. 15% ispitanika izjavilo je da se uopšte ne slaže sa datom tvrdnjom, a isto toliko ispitanika se samo ne slaže. Ispitanici su se podjednako ocenili da se slažu i potpuno slažu sa tvrdnjom, u procentima od po 17,5%. Razlika između rezultata ove dve kompanije ogleda se u tome što u kompaniji HAUS PLUS 021, nijedan ispitanik nije nezadovoljan komunikacijom, a čak 50% njih

se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da je zadovoljan komunikacijom. Jasno je da je organizacija HAUS PLUS 021 u blagoj prednosti kada je u pitanju zadovoljstvo ispitanika komunikacionim procesom.

Prema dobijenim rezultatima ispitavanja kompanije X može se zaključiti da se najveći broj ispitanika, odnosno 32,5%, ne slaže sa datom tvrdnjom. Na osnovu ovog procenta zaključujemo da ispitanici nisu zadovoljni kvalitetom i nemaju poverenje u informacije koje svakodnevno dobijaju u kompaniji. 30% ispitanika je ostalo uzdržano, a 27,5 % je procenilo da se u određenoj meri slaže sa tvrdnjom. 10% ispitanika smatra da informacije u kompaniji uopšte nisu kvalitetne i proverene. Opet vidimo razliku u odnosu na rezultate kompanije HAUS PLUS 021, gde se 83% ispitanika na neki način slaže da su informacije koje dobijaju kvalitetne i proverene.

Na osnovu odgovora ispitanika kompanije X primećujemo da se jednak broj ispitanika uopšte ne slaže sa tvrdnjom i ostaje uzdržan od odgovora, njihov udeo u ukupnom rezultatu iznosi 65%. 15% ispitanika se ne slaže sa tvrdnjom da postoje konflikti u njihovom odeljenju, dok se 20 % izjasnilo da se na neki način slaže sa tvrdnjom. Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da se zaposleni u velikoj meri ne slažu sa tvrdnjom postojanja konfliktata u njihovim odeljenjima. Situacija u kompaniji HAUS PLUS 021 je malo drugačija u odnosu na kompaniju X, s obzirom na to da postoji veliki broj onih koji smatraju da u njihovoj kompaniji postoje konflikti, i njihov procenat je 14%. Po broječanom stanju, možemo reći da u kompaniji HAUS PLUS 021 ima više onih koji smatraju da postoje konflikti, u odnosu na kompaniju X.

### 6.5. Mere unapređenja

Jedna od mera unapređenja za organizaciju HAUS PLUS 021, bilo bi kreiranje sistema za rešavanje konfliktata u organizaciji. Očigledno je da u organizaciji postoje tinjajući konflikti, koji do sada nisu uticali na kvalitet komunikacije, gledajući rezultate istraživanja. Prvo što bi trebalo uraditi jeste pobrinuti se da postoje određene politike i procedure koje se primenjuju u slučaju pojave destruktivnih, konfliktata u organizaciji. Pored politika i procedura, važno je da se osvrnemo na povećanje timskog rada i komunikacije, putem kojih ćemo povećati saradnju između zaposlenih, i potruditi se da se bolje upoznaju i reše svoje interne konflikte.

Lideri kompanije X bi trebalo da delegiraju svoju moć ka zaposlenima, potrebno je da im daju više autonomije, kako bi izrazili svoje mišljenje i kreativne ideje, potrebno je da imaju neformalnije odnose sa sledbenicima, kako bi osigurali iskreniju i transparentniju komunikaciju. Pored toga, potrebno je gledati pozitivno na greške svojih zaposlenih i obezbediti im takav sistem, koji ih neće kažnjavati za greške, već će ih gledati kao priliku za rast. Pozitivan stav o greškama, redukovaće stepen stresa kod zaposlenih.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj sprovedenog istraživanja bio je da se otkrije koliko su današnje kompanije svesne važnosti komuniciranja u organizaciji, kao i šta to sve ona može da podrazumeva. Uporednom analizom želeli smo da otkrijemo kako neke razlike u karakteristikama kompanije, mogu uticati na kvalitet komuniciranja između članova tima.

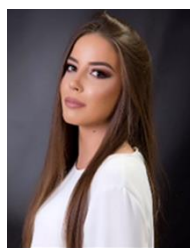
Početna istraživanja kvaliteta komunikacije u timovima predmetnih kompanija pokazala su da u obe kompanije postoji razvijen komunikacioni sistem, sa svojim prednostima i nedostacima. Uporednom analizom došli smo do različitih zaključaka, a prvi je da je kompanija Y u većoj meri uspešnija po pitanju komunikacije u odnosu na kompaniju X. Kada bismo postavili pitanje zašto je to tako, mogli bi smo da navedemo značajne karakteristike koje razlikuju ove dve kompanije, počevši od upravljačkog stila, veličine kompanije, starosne dobi zaposlenih, starosti organizacije i hijerarhijskih nivoa.

Efikasnost komunikacije u nekom timu u mnogome zavisi od toga kakav odnos članovi tima imaju prema komunikaciji. Važno je da lider utiče na njihovo gledište, i da im ukaže na to da komuniciranje nije samo razmena informacija i neformalni razgovori, već je ona ključna komponenta uspeha na kojoj mora da se radi i koja mora da se razvija, i individualno i grupno.

## 8. LITERATURA

- [1] Grubić-Nešić, L., & Zubanov, V., & Jakanović, B., Timski rad, Novi Sad, 2021.
- [2] Wong, Z., Human Factors in Project Management, Concepts, Tools and Techniques for inspiring teamwork and motivation, 2007.
- [3] Tariccote, P., & Luca, J., Successful teamwork: A case study, Edith Cowan University, Perth, Australia, 2002.
- [4] Grubić-Nešić, L., Znati biti lider, AB print, 2008.

### Kratka biografija:



**Dragana Davidović** rođena je u Novom Sadu 1999. godine. Osnovne studije je završila 2022. godine, na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Inženjerski menadžment. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2023. godine.