

VISOKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ZA INFORMACIONE
TEHNOLOGIJE



DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA U PROJEKTU

MENTOR:
Prof. Dr. Milko Cupara

STUDENT:
BUKVIĆ BLAGOJE 156/06
DATUM I MESTO IZRADE:
April 2009. god., BEOGRAD

SADRŽAJ

SADRŽAJ	2
REZIME	3
KLJUČNE REČI	4
UVOD	5
KOMUNIKACIJA I ZNAČAJ I ULOGA KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU PROJEKTOM	6
KOMUNIKACIJA I KOMUNICIRANJE.....	6
ULOGA I ZNAČAJ KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU PROJEKTOM	9
ELEMENTI KOMUNIKCIJE	10
INFORMACIJA I POJAM INFORMACIJE	11
PRENOS INFORMACIJA	12
VRSTE I KVALITET INFORMACIJA	14
INFORMACIONI SISTEMI.....	15
INFORMACIONI ZAHTEVI MENADŽMENTA U POSLOVNOM PROCESU	18
VRSTE KOMUNIKACIJE.....	20
SMETNJE U KOMUNIKACIJI.....	22
METODE KOMUNIKACIJE	24
PROCES UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJAMA U PROJEKTU	27
ZAKLJUČAK	30
LITERATURA	31

REZIME

Glavna tema rada je komunikacija, međuljudska i organizaciona, kao i upravljanje komunikacijama u toku izvršavanja određenog projekta. Takođe posebna pažnja je posvećena informaciji i podatku, jer su podaci nosioci informacija, a informacije su osnovni alat komuniciranja. Kvalitetan prenos i razumevanje informacije je polazni osnov za uspešnu komunikaciju.

Da bi se postiglo uspešno upravljanje komunikacijama u projektu potrebno je potpuno savladati materiju vezanu za komunikacije, kao i za informacije, jer se na njima zasniva komunikacija. Upoznati se sa vrstama komunikacije, načinima komuniciranja, kao i sa metodama kojima se vrši komuniciranje unutar organizacija.

KLJUČNE REČI

Informacija,

Komuniciranje,

Komunikacija,

Medijum,

Menadžer,

Menadžment,

Organizacija,

Podatak,

Poruka,

Projekat,

Sistem,

Upravljanje,

UVOD

Sama reč „komunikacija“ ima veoma različitu upotrebu. U latinskom jeziku reč „communication“ znači saopštavanje, a reč „communicare“ znači učiniti nešto opštim, zajedničkim. U savremenoj literaturi imenica „komunikacija“ znači saopštenje ali i tok, proces saopštavanja. Njen glagolski oblik „komunicirati“ znači saopštavati, prenositi nešto nekom. Reč komunikacija se najčešće povezuje sa saopštavanjem informacija, ideja, odluka, zahteva i sl. Komunikacija je definisana kao socijalna interakcija koja se odvija porukama. Ona se može shvatiti i kao vrsta interakcije u kojoj se prenošenje značenja između dve ili više osoba odvija putem korišćenja simbola. Takođe u literaturi se pominju i prosta komunikacija (prenos informacije od jedne do druge osobe) i *efektivna komunikacija*. Efektivna komunikacija postoji samo onda kada je primljena poruka shvaćena u značenju u koju je toj poruci dao pošiljalac. Zato se očekuje od menadžera da ostvarenju efektivne komunikacije da primarni značaj.

Komunikacije predstavljaju složenu ljudsku aktivnost koja čini osnov ljudskog delovanja, odnosa među ljudima i obavljanja svake aktivnosti ili procesa u koje je uključen čovek. Komunikacije su osnov zajedničkog rada grupe ljudi. Bez komuniciranja nema zajedničkog obavljanja posla, nema složenog delovanja u koje su uključeni različiti pojedinci.

Komuniciranje omogućava rukovođenje od strane menadžera, odnosno upravljanje poslovima i procesima, i u krajnjem slučaju komuniciranje omogućava odvijanje procesa upravljanja projektom. Komuniciranje, znači, omogućava obavljanje upravljačkih aktivnosti, stvara mogućnosti da se uspostave veze i odnosi između ljudi, odnosno između menadžera i podređenih. Zato komunikacije predstavljaju bazu upravljačkih procesa u svakoj organizaciji i u svakom preduzeću, u svakom poduhvatu i projektu kojim se upravlja.

Jasno je da i upravljanje projektima ne može bez komunikacija, bez komunikacionih procesa, sredstava i metoda pomoću kojih se ovi procesi odvijaju. Timski rad koji je neophodan u upravljanju projektima se zasniva na komuniciranju unutar tima i sa okolinom. U upravljanju projektom obično učestvuje veći broj ljudi iz različitih organizacija i preduzeća. Oni zajednički obavljaju veliki broj poslova na projektu i u tom procesu komuniciraju na različite načine. Naročito je bitno da se ostvari dobra komunikacija između rukovodioca projekta, koji je ujedno i rukovodilac projektnog tima, i članova projektnog tima.

Razvoj tehnike i tehnologije značajno je uticao na razvoj komunikacionih procesa. Zahvaljujući tehnološkim dostignućima savladani su *prostori* koji su ranije bili velika prepreka. Povećanje i poboljšanje komunikacione moći savremenih tehnoloških sredstava doprinelo je povećanju broja ljudi koji se mogu uključiti u komunikacione procese.

KOMUNIKACIJA I ZNAČAJ I ULOGA KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU PROJEKTOM

KOMUNIKACIJA I KOMUNICIRANJE

Komunikacija (lat. communicatio) predstavlja čin prenošenja informacije od pojave do pojave, osobe do osobe i od mesta do mesta. Komunikacija je važna aktivnost koju čak i nesvesno sprovodimo u svakom trenutku našeg svakodnevnog života. Često nismo ni svesni da kao individue, komuniciramo sa određenom pojavom ili sa više njih u isto vreme.

Kvalitetna komunikacija je neophodna za uspeh u svakom segmentu društvenog života i osnova je svih međuljudskih odnosa. Komunikacijom svaki pojedinac utiče na svog sagovornika. Od komunikacije zavisi formiranje povoljnih ili nepovoljnih utisaka o osobi sa kojom komuniciramo. Nedostatak komunikacionih veština je često uzrok brojnih nesporazuma između različitih subjekata, jer se komunikacija često svodi na nivo razmene pitanja i odgovora. Komunikacija je često jednostrana, autoritarna, površna, ali je prati i niz drugih negativnih konotacija. Komunikacija nije talenat, ona se ne nasleđuje, već se uči, vežba i unapređuje.

Prenos informacija kao najčešći oblik savremene komunikacije, može se, kako u istoriji, tako i danas odvijati: u prostoru, pri čemu je potrebno maksimalno smanjiti vreme potrebno za prenos određene informacije i u vremenu, o čemu svedoče trajni zapisi. Iako ima dugu istoriju, praktično od postanka sveta, savremena komunikacija se ostvaruje na tri osnovna načina:

- govornim metodama koje koriste živu reč;
- u pisanoj formi, koja koristi znakove i simbole, kao što su na primer slova alfabeta (što predstavlja grafičke komunikacije);
- vizuelnim efektima, gde se takođe koriste znakovi i simboli, koji su osmišljeni kao pridruživanje jedne ili više reči posmatranom objektu.

Poruke koje se šalju putem komuniciranja, mogu imati različite namene u zavisnosti od potreba individue ili organizacije, koja komunicira. Ove poruke se koriste da informišu, upitaju, stimulišu, podstaknu, nagovore, utiču, pruže znanje ili da zabave. Stoga način na koji se ostvaruje komunikacija – kreiranje i slanje poruke, najčešće zavisi od nekoliko glavnih činilaca:

- Situacije
- Prirode (sadržaja) poruke
- Broja ljudi kojima je poruka namenjena, što je posebno značajno

Komuniciranje postoji u svim fazama procesa menadžmenta, ali najveći značaj ima za vođenje. Jer, vođenje se realizuje u grupama, u vezi sa grupama i između grupa. Naime, komuniciranjem se postiže ujedinjavanje organizovanih aktivnosti, pri čemu je informacija njen osnovni element. Zato se kaže da komuniciranje predstavlja prenos informacija od pošiljaoca ka primaocu, uz uslov da primalac razume informaciju.

Ovako shvaćeno, komuniciranje ima ulogu sredstva modifikovanja ponašanja, sprovođenja promena i ostvarivanja ciljeva. Bez komuniciranja ne bi bilo moguće ostvarivanje aktivnosti u grupama (ne bi bilo koordinacije, promena i sl.). Jer, suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komuniciranje.

Proces komuniciranja je veoma složen proces koji sadrži veliki broj podprocesa, faza i pojedinačnih aktivnosti. Ovaj proces uključuje, takođe, određene elemente i učesnike, i može se odvijati na različite načine i uz pomoć različitih tehnika i metoda.

Proces komuniciranja se sastoji od četiri osnovna elementa:

- Komunikator
- Poruka
- Medij
- Primalac

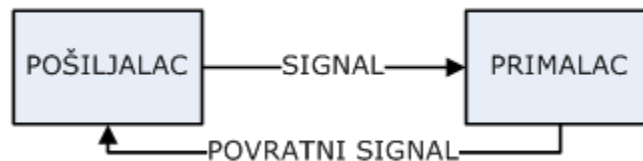
Komunikator je osoba koja pokreće proces komuniciranja i saopštava poruke. Od načina na koji saopštava i prenosi poruke zavisi valjanost i značaj poruke. Takođe od načina prenošenja poruke zavisi da li će uspeti da slušaoce ubedi u sadržaj i značaj poruke i u krajnjem slučaju da ih na taj način kontroliše.

Poruka kao elemenat procesa komuniciranja, može se sastojati od misli, osećaja ili ideja. Poruka mora biti svedena na kod ili šifru. Kod treba da bude napravljen tako da bude razumljiv i pošiljaocu i primaocu poruke.

Medij predstavlja sredstvo ili metod kojim se prenose poruke. Način prenošenja poruke ima značajan uticaj na poruku i na krajnji efekat poruke. Jasna i sažeta govorna poruka izneta na nekom sastanku imaće daleko veći efekat od poruke pisane nejasnim stilom.

Primalac poruke je osoba koja učestvuje u procesu komunikacije tako što prima poruku. Proces komuniciranja se može ostvariti tek kad primalac prihvati poruku i rastumači njeno značenje.

Postoje dva osnovna modela procesa komuniciranja: prosti i složeni model. Prosti model uključuje vezu jedan na jedan, odnosno pošiljalac i primalac, dok kompleksan model uključuje određene interpretatorske poruke.



Slika 1. Prosti model procesa komuniciranja

Generalno gledano, proces komuniciranja se sastoji od više podprocesa ili faza. To su sledeće faze:

- Slanje poruke
- Filtriranje poruke
- Primanje poruke
- Tumačenje i razumevanje poruke

Prva faza u procesu komuniciranja je **slanje poruke**. Slanje poruke je osnovana faza procesa komuniciranja kojom započinje odvijanje ovog procesa. Slanje poruke se može obaviti na više načina:

- Usmeno
- Pismeno

- Neverbalnim – vizuelnim načinom (govor tela, spoljašnost)
- Taktilno (pomoću čula dodira)
- Olefaktorski (pomoću čula mirisa)
- Involutarno
- Ekstrasenzorski

Usmeni način slanja poruke obavlja se putem govora koristeći reči kao medijum. Ovo je osnovni i jedan od najčešćih načina slanja poruke. Poruka koja se šalje usmeno mora da bude jasna i precizna za primaoca kako bi je on pravilno shvatio i protumačio.

Pismeni način slanja poruke je takođe jedan od osnovnih i najviše korišćenih načina. On se obavlja slanjem pisanih poruka, crteža, grafikona i sl.

Poruke mogu biti poslone i neverbalnim znacima, odnosno korišćenjem vizuelnih znakova. U ovu vrstu slanja poruka spada tzv. govor tela, koji obuhvata različite namere ili slučajne gestove izvršene različitim delovima tela. Da bi bolje objasnili neki stav ili dali veći značaj nekoj poruci, ljudi često čine neke namerne ili slučajne gestove koristeći obično ruke ili dodirujući neke delove tela. Ovi gestovi nemaju univerzalno značenje, već mogu da budu različiti u raznim zemljama i kulturama.

Taktilno slanje poruka je povezano sa čulom dodira, a olefaktorsko sa čulom mirisa. Kod involutarnog slanja poruka radi se o povezivanju načina slanja poruka sa refleksnim reakcijama čoveka, reakcijama koje su izvan čovekovog voljnog ponašanja. Ekstrasenzorno slanje poruka je poseban način slanja poruka koji prevazilazi okvire uobičajenih čula i odnosi se na posebne načine slanja poruka.

Filtriranje poruke je sledeća faza procesa komuniciranja u kojoj se vrši iskrivljavanje ili pročišćavanje poruke. Veoma često primalac poruke ne prima onu poruku koja mu se šalje, već onu poruku koju želi da primi. On poruku shvata na način koji mu odgovara. Filtriranje poruke nastaje usled različitih potreba primaoca i pošiljaoca ili zbog različitih nesaglasnosti koje mogu nastati između njih, ali i zbog shvatanja i faktora iz okoline.

Primanje poruke je izuzetno značajna faza procesa komuniciranja. Primanje poruke zavisi od načina i kvaliteta slanja poruke, ali i od načina na koji primalac primi poruku.

Kod verbalnog slanja poruke bitno je, za primanje poruke, da poruka bude jasno prezentirana i da ne traje dugo. Kada je poruka nejasna prijem može da bude loš, tako da i efekti poruka ne budu oni koje je pošiljalac želeo. Takođe duga poruka može da izazove slabljenje pažnje kod primaoca, pa time i slabije efekte.

Kod pisanog slanja poruke je bitno da poruka bude jasna i lako razumljiva. Duga pisana poruka može takođe da izazove slabije efekte prijema.

Zadnja fazaprocasa komuniciranja je **tumačenje i razumevanje poruke**. U ovoj fazi primalac poruke razmatra dobijenu poruku i pokušava da shvati i razume osnovni sadržaj poruke i osnovne informacije koje su porukom poslate.

Tumačenje i razumevanje poruka dosta zavisi od primaoca poruke. Pre svega zavisi od pažnje kojom je primio poruku, ali i od njegovih intelektualnih i obrazovno-kulturnih sposobnosti i potencijala. Razlika u kulturi, obrazovanju ili inteligenciji između pošiljaoca i primaoca poruke može da bude značajna prepreka pravilnom tumačenju i razumevanju poruke. Na pravilno tumačenje i razumevanje poruke može uticati i emocionalno stanje primaoca, naročito osećaj straha, radosti, i sl. Na tumačenje i razumevanje poruke utiču i razni spoljašnji faktori vezani, pre svega, za uslove u kojima se nalazi primalac poruke. Tu se misli na prostorne uslove u kojima primalac deluje i prima poruke, ali i na klimatske uslove koji u tom trenutku vladaju.

Da bi komuniciranje bilo svrsishodno, neophodno je voditi računa i o njegovom sociološkom i psihološkom aspektu. Sociološki aspekt komuniciranja se ogleda u potrebi čoveka da bude u grupi, da ima osećaj pripadnosti, osećaj potreba druženja u kooperaciji kao i

samopotvrđivanje u grupi. Psihološki aspekt komuniciranja je bitan kada se komunikacijom prenose mišljenja, ideje, osećanja i uticaji.

ULOGA I ZNAČAJ KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU PROJEKTOM

Osnovna uloga komunikacije je:

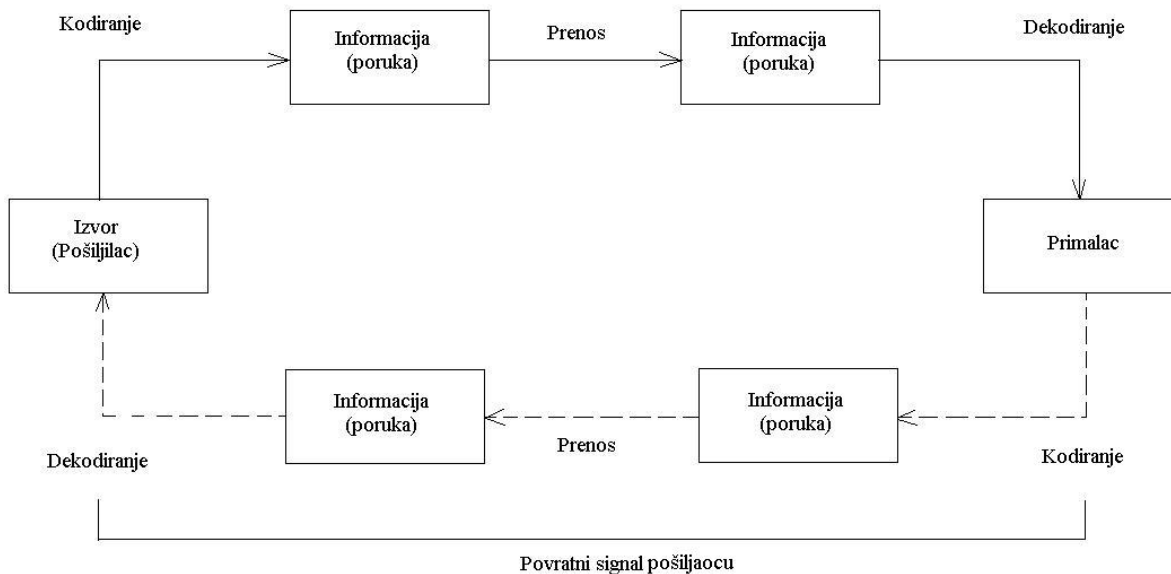
- **Da se pruži ili dobije informacija** - to je uslov uspostavljanja komunikacije (zaposleni mora da znaju kada i kako da počnu i završe zadatak i ispune sve ciljeve projekta, koja imaju prava i obaveze kolika je zarada, slobodno vreme).
- **Da se zaposleni motivišu** - motivacija je važno emocionalno stanje i ono treba da se podstiče komunikacijom. Takođe zaposlenima treba da se pojasni šta treba da se uradi, koliko dobro oni rade i šta se može učiniti da se poboljša učinak.
- **Da se izrazi emocija** - emocija se u komunikaciji izražava (zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, radost ili zabrinutost, strah ili sloboda). To je izvor socijalne interakcije, oslobađanje od emotivnog naboja i ispunjavanje socijalnih potreba ljudi.
- **Da se izvrši kontrola** - jedino se može izvršiti ako ima komunikacija, korisne su sve vrste komunikacije.

Suštinu menadžmenta čini permanentno donošenje odluka kojima se olakšava upravljanje organizacionim sistemom. Ispunjavanje takvih zadataka menadžera može se znatno olakšati sistemom komuniciranja, u kome će poruke ići u svim smerovima. Na taj način se komuniciranjem postiže ujedinjavanje organizovanih aktivnosti, što je jedan od ključnih uslova za uspešno upravljanje projektom kao i za ostvarivanje ciljeva organizacionih sistema.

Upravljanje komunikacijama u projektu predstavlja posebnu funkcionalnu oblast *project managementa* i jedan od osnovnih podprocesa ovog globalnog upravljačkog procesa. Upravljanje komunikacijama u upravljanju projektima obuhvata skup povezanih procesa prikupljanja, odašiljanja, prenošenja, primanja i tumačenja informacija o projektu. Upravljanje komunikacijama je značajan podproces upravljanja projektima koji obezbeđuje protok informacija između različitih subjekata u projektu i vezu između različitih učesnika u projektu. Time se stvara osnova da se organizovano radi na realizaciji projekta i efikasno upravlja realizacijom projekta.

Upravljanje komunikacijama u okviru koncepta upravljanja projektom, predstavlja jedan od osnovnih podprocesa u kome se vrši slanje, prenos, filtriranje, prijem, obrada i interpretacija različitih poruka i informacija za potrebe realizacije projekta i upravljanja realizacijom projekta. Bez upravljanja komunikacijama ne može se upravljati drugim podprocesima, kao što su upravljanje vremenom, troškovima, ljudskim resursima, i dr., odnosno ne može se ostvariti upravljanje projektom u celini.

ELEMENTI KOMUNIKCIJE



Slika 2. Elementi komunikacije

Osnovni elementi komunikacije su:

- **Izvor** (pošiljalac) – Pošiljalac je strana koja šalje poruku drugoj strani (naziva se izvor, komunikator). On inicira komunikaciju koncipirajući informaciju ili poruku koju želi da uputi primaocu. Pošiljalac inicira komunikaciju kada pokušava da prenese ideje, informacije, činjenice ili osećanja primaocu (tj. osobi kojoj šalje poruku).
- **Kodiranje** – Kodiranje je stavljanje u neki jezik odnosno kod ili organizovanje u fizički oblik koji se može prenositi drugima (npr. pismom, dodirrom). Pretvaranje osmišljene informacije u razumljiv i upotrebljiv signal za primaoca. Pošiljalac kodira ideju koju želi da pretvori u poruku koristeći se simbolima kao što su reči, dela ili izrazi. Važan je način na koji pošiljalac kodira poruku: to može da utiče na način na koji će primalac shvatiti poruku.
- **Informacija** – Osnovni sadržaj komunikacije.
- **Dekodiranje** – Dekodiranje je odgovor na kodiranje gde primalac poruke daje značenje onome što je upravo doživeo, video i čuo. Dekodiranje je postupak kojim primalac objašnjava značenje simbola, znakova koje je emitovao pošiljalac. To je shvatanje ili razumevanje dobijene informacije ili pretvaranje informacije u razumljiv oblik. Kodiranje i

dekodiranje je potencijalni izvor greške u komunikaciji jer primalac i pošiljalac mogu imati različito znanje, obrazovanje, iskustvo ili interese.

- **Primalac** – Primalac je strana koja prima poruke od neke druge strane (naziva se i javnost, auditorijum ili odredište). To je druga strana u komunikaciji. Primalac dekodira simbole koje su u poruci i pokušava da rekonstruiše pošiljačeve prvobitne zamisli.
- **Povratni signal** – Potvrda da je primalac shvatio i razumeo upućenu informaciju. Završna faza je kada primalac odgovori na poruku dajući povratne informacije pošiljaocu. Ovo pretvara jednostranu komunikaciju u dvostranu. Pošiljalac, bez povratne informacije, ne može da zna da li je poruka primljena i protumačena na odgovarajući način. Povratna informacija (*eng. feedback*) je ključan element komunikacije zato što pošiljalac poruke upravo na osnovu nje može da proceni koliko je poruka uspešno primljena (ili odaslana) i kakav je imala uticaj na primaoca. Posmatranje i slušanje reakcije primaoca omogućava da se dalja komunikacija prilagodi i reguliše da bi se postigao željeni efekat. Povratna informacija je vrlo značajna za uspešne socijalne odnose i ima centralnu ulogu u uspešnoj interpersonalnoj komunikaciji.

INFORMACIJA I POJAM INFORMACIJE

Informacija je primljena i shvaćena poruka. (Prinston)

Informacija kao pojam poznata je još od najstarijih vremena. Aristotel, u staroj Grčkoj, govori o informacijama i njihovom prenošenju. I u srednjem veku mnogi napredni ljudi, uglavnom filozofi, proučavaju informaciju i njene osnovne karakteristike.

Tokom dvadesetog veka pojam informacije i teorije vezane za ovaj pojam se intezivnije proučavaju. Pojavljuju se razne definicije informacije koje uglavnom daju filozofi ovog vremena. Jedna od najčešće korištenih definicija, koja ima i značajnu širinu u pogledu njene primene, a dao ju je ruski filozof Ursul, glasi: „Informacija predstavlja preslikavanje stanja jednog subjekta u stanje drugog subjekta. Pri tome ovo preslikavanje na drugi subjekat ne mora da bude istovetno kod svih subjekata.

Iz ove definicije pojma informacije, vidi se da je ona vezana za proces prenošenja, odnosno komuniciranja među subjektima. Pri tome subjekat u procesu komuniciranja može da bude čovek, mašina, knjiga, itd. U ovom procesu stvara se veza između subjekata koji komuniciraju. Ta veza može da bude putem govora, muzike, pisma, slika, odnosno velikog broja ljudskih aktivnosti.

U informatici su osnovni pojmovi informacija, kao fenomen i komunikacija kao proces. Intuitivna predstava tih pojmova je poznata, ali njihova naučna zasnovanost i interpretacija pripada informatičkoj nauci. Informacija je postala relevantan pojam za sve nauke koje se bave simboličkom komunikacijom u rasponu od matematike do računarske nauke, ili od logike do lingvistike, odnosno od elektronike do bibliotekarstva, kao i od humanističkih nauka i umetnosti do dokumentalistike, ali i od društvenih nauka do medicine i dr. To je informaciji dalo interdisciplinarnu dimenziju, jer je svaka nauka pokušala i još pokušava da protumači taj kompleksan pojam. Sve ovo ukazuje da pojam informacija nije lako shvatiti niti jednostavno protumačiti.

Informacija je reč latinskog porekla **in formare** i izvorno je značila stavljanje u određenu formu, odnosno, davanje oblika nečemu, ali je tokom vremena izgubila prvobitno značenje. Danas nema jedinstvenog pristupa fenomenu informacije, a još manje jednoznačne i opšte prihvaćene definicije informacije:

- „Ljudi su tvorci i nosioci informacija“,
- „Informacija mora, pre svega, da ima određeni smisao, ona mora biti nosilac značenja“,
- „Informacija je sve ono što daje nove podatke, ili nova obaveštenja o nekoj činjenici ili nekom događaju, koji nisu bili ranije poznati“,
- „Informacije su oni delovi vesti koji za primaoca imaju vrednost novosti i koji mu omogućavaju da bolje izvrši svoje zadatke“,
- „Informacije su saznanja koja postaju dostupna pomoću sredstava komunikacija, a poseduju obaveštajnu vrednost“,
- „...sadržaj onog što razmenjujemo sa spoljnim svetom dok mu se prilagođavamo i dok utičemo na njega“,
- „...svesna ili ciljna organizovanost podataka“...

U univerzitetskoj literaturi najčešće definicije pojma **informacija** su:

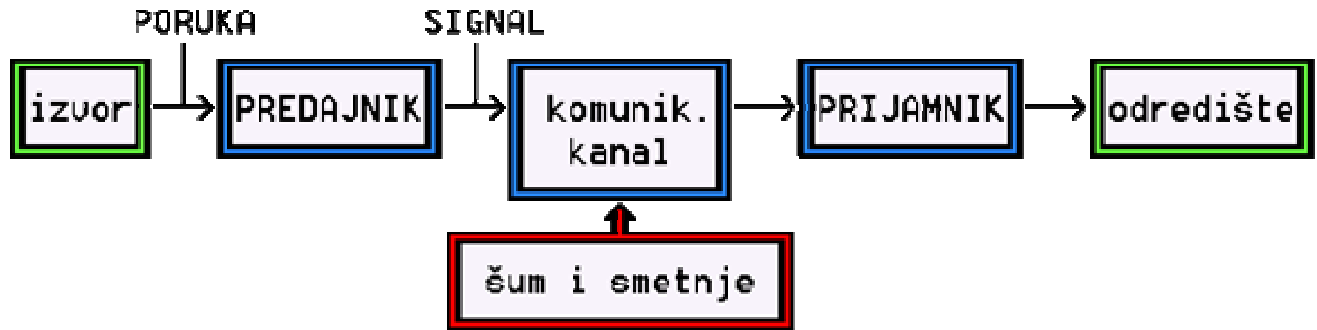
- „Informacija je inkrement znanja“, njenim postojanjem je naše znanje o nečemu uvećano
- „Informacija je značenje koje dodeljujemo podatku“
- „Informacija je podatak u nekom kontekstu“

U svakodnevnom životu informacija ima smisao obaveštenja, objašnjenja ili prenošenja znanja. Postoji više vrsta informacija: naučne, tehničke, upravljačke, logičke, političke i dr. Informacija može ali ne mora povećavati količinu znanja primaoca. To zavisi od samog primaoca i sistema na koji se on odnosi. Informacije se iskazuju i prenose u vidu saopštenja, poruka ili obaveštenja. Svako saopštenje prenosi određenu količinu informacija, a količina informacija koja se sadrži u saopštenju obrnuto je srazmerna verovatnoći ishoda događaja na koji se odnosi.

Važno je napraviti razliku između podatka i informacije, pojmova koji se često poistovećuju. Informacija je protumačeni (interpretirani) podatak. Podatak je neka kodirana činjenica iz realnog sistema, i on je nosilac informacije. Interpretacija podataka se vrši na osnovu strukture podataka, semantičkih ograničenja na njihove vrednosti i preko operacija koje se nad njima mogu izvršiti. Obično za podatke kažemo da su to registrovane činjenice, oznake ili zapažanja nastala u toku nekog procesa. Pojam podatka vezuje se za znake ili fizičke simbole pomoću kojih mogu da se beleže, čuvaju, prenose i obrađuju. Zapisani podaci služe za fizičko uobličavanje informacije. Može se reći da podaci „nose“ informaciju i predstavljaju neku vrstu njene slike.

PRENOS INFORMACIJA

Informacija nije ni materija, ni energija. Za razliku od njih, ona može da se pojavi i nestane. Razmena informacija se nikako ne odvija između bilo kojih objekata, već samo između onih koji čine organizovanu strukturu (sistem). Pojam „informacija“ obično pretpostavlja prisustvo dva objekta – „izvora“ informacije i „primaoca“ (korisnika, adresanta) informacije.



Slika 3. Prenos informacije

Signal (od latinskog *signum* – znak) je fizički proces (pojava), koji nosi saopštenje (informaciju) o događaju ili stanju objekta posmatranja. Kod signala razlikujemo:

- nosač signala i
- parametar informacija.

Signal je materijalna veličina, nju prenosi nosač signala u obliku funkcije vremena ili prostorne vrednosti. Parametar koji prenosi nosač signala naziva se parametar informacija.

Prema podeli sistema razlikujemo analogne i diskretne signale tj. analogne i diskretne informacije. Kod analognih signala parametar informacija može da uzme bilo koju vrednost u određenim granicama. Kod diskretnih signala parametar informacija uzima samo diskretne vrednosti u određenim granicama. Signale dalje delimo na kontinuelne i diskontinuelne. Kod kontinuelnih signala parametar informacija može da se menja u bilo kom trenutku vremena. Kod diskontinuelnih signala parametar informacija ne može da se menja u bilo kom trenutku vremena.

Obrada informacija je izmena informacija koja je na bilo koji način prepoznatljiva posmatraču. To je proces koji opisuje sve što se događa (menja) u svetu, od padanja kamena (promena položaja) do ispisivanja tekstualne datoteke iz digitalnog računarskog sistema. U tom slučaju, obrađivač informacija menja način prikaza tog teksta.

Prenos informacija je jedan od najvažnijih faktora da bi se uspostavila uspešna komunikacija između dva ili više subjekata. Kod prenosa informacija javljaju se brojni problemi, a oni mogu biti:

- Vremenske prirode – predviđeni i nepredviđeni događaji koji odlažu prijem informacije i time smanjuju njen kvalitet.
- Tehničko-tehnološke prirode – sadržani u neodgovarajućim sredstvima za prenos informacija.
- Subjektivne prirode – problemi ili smetnje koje izazivaju zaposleni.

Poboljšanje prenosa informacija može se postići:

- Organizacijskom i informativno-pravnom regulacijom komuniciranja
- Ciljnom opredeljenošću učesnika u komunikaciji koja ih motiviše i mobilise u poštovanju propisanih procedura
- Razvijanjem radne discipline i organizacione kulture

Korišćenje novih tehnologija je donelo brojne prednosti u prenosu informacija. Smanjio se volumen u fizičkom smislu i povećala pogodnost upotrebe, povećan je kvalitet komunikacije i promenjen način komuniciranja, povećana je fleksibilnost (lakše i brže se mogu prikupiti

informacije), povećana je sigurnost i preciznost prenosa, kao i mogućnosti veće tajnosti podataka. Međutim, i korišćenje novih tehnologija ima svoja ograničenja. Rukovanje i upotreba novih tehnika i tehnologija zahteva dodatnu obuku i viši nivo obrazovanja, one su osetljivije na nepovoljne uslove upotrebe, a nova tehnika i tehnologija je retko kompatibilna sa starijim pa se izazivaju povećani troškovi.

VRSTE I KVALITET INFORMACIJA

Neki autori informacije dele na relevantne, potencijalne, dodatne i latentne. Nalazimo podelu i na klasifikacione informacije, relacione i relevantne. Postoji nekoliko osnovnih grupa informacija:

- Vrste informacije prema načinu izražavanja određenih pojmova. One se mogu javiti kao dokumenta, razna saopštenja, naučne analize, naučno tehničke prognoze.
- Vrste informacija prema mestu sastanka. U zavisnosti od toga da li su informacije nastale u procesu proizvodnje, u knjigovodstvu, finansijama, na tržištu možemo ih podeliti na: tehnološke, statističke, knjigovodstvene, finansijske, informacije na tržištu, operativne...
- Prema vremenskom horizontu prikupljanja i prema vremenu trajanja neke pojave. Prema prikupljanju informacije, dele se na periodične i neperiodične. Periodične mogu da budu operativne, tekuće i dugoročne. Neperiodične informacije su sezonske, slučajne. Prema zahvatanju vremena trajanja neke pojave, one mogu da budu: informacije koje se odnose samo na početak događaja, i informacije o budućim događajima.
- Vrste informacija prema vremenu događaja mogu da budu informacije o prošlim događajima i budućim događajima.
- Prema međusobnoj povezanosti i uslovljenosti mogu biti, informacije o događajima koji se dešavaju istovremeno i informacije o događajima koji se ne dešavaju u isto vreme.
- Vrste informacija prema izvoru dobijanja mogu da budu, tržišne informacije, informacije koje dolaze iz privrednog sistema, iz političkog sistema, informacije koje dolaze iz pod sistema velikog ekonomskog sistema.
- Vrste informacija prema značaju. One mogu biti primarne i sekundarne, gde primarne informacije imaju viši rang prioriteta u sagledavanju određenog događaja, u odnosu na sekundarne.

Pod informacijom podrazumevamo niz neophodnih podataka potrebnih da se sistem prati u dinamici kao ostvarenje određenog cilja. Značajno je ukazati i na određene zahteve koje dobra informacija treba da zadovolji da bi na adekvatan način mogla da se koristi u donošenju određenih ekonomskih odluka. Ti osnovni zahtevi su sledeći:

- Informacija treba da bude odgovarajuća – da bi se postiglo kvalitetno upravljanje projektom značajno je izvršiti selekciju podataka koji se odnose na problem koji se rešava, a potom podatke grupisati po nivou prioriteta s obzirom na njihov uticaj za izvršavanje cilja projekta.
- Informacija treba da bude blagovremena - za kvalitet informacije nije samo značajno da se izvrši pravilan izbor podataka koji se odnosi na problem, već je izuzetno značajno da je informacija stigla na vreme. S obzirom na međusobna indirektna dejstva nekada je potrebno da vreme dobijanja podataka i njihova obrada bude znatno ranija od početka donošenja odluke.
- Informacija treba da bude pouzdana - za donošenje kvalitetne odluke veliku ulogu ima pouzdanost informacije. Pouzdanost zavisi od kvaliteta izbora, od smetnji u prenosnoj mreži podataka kao i od postupka obrade. Preciznost podataka treba da bude na nivou preciznosti pojave koju podaci preslikavaju.

- Informacija treba da bude istinita - selekciju treba napraviti i kada je u pitanju upotreba samo tačnih podataka, netačni podaci dezinformišu.
- Informacija treba da sadrži reprezentativne podatke - ako je podatak pouzdan i tačan odnosno ukoliko verno oslikava pojavu o kojoj je reč možemo reći da se radi o reprezentativnom podatku.
- Informacija treba da bude razumljiva i jasna – ovde se podrazumevaju unapred utvđene i jedinstveno usvojene pojave i metode kojima se dolazi do sadržaja informacije kao jedinstven način reprezentovanja informacije.

INFORMACIONI SISTEMI

Sa mikroekonomskog aspekta, pod informacijama se podrazumeva svrsishodno znanje. Kontekst primene informacija tj. svrha u koju se informacije koriste ima presudnu ulogu za problematiku formiranja informacija: informacije zavisne od situacije i konteksta. Izjave, koje su za korisnika u određenoj situaciji beznačajne, mogu za drugog korisnika u drugoj situaciji da budu krajnje relevantne. U preduzeću informacije imaju zadatak da koordiniraju i podržavaju aktivnosti stvaranja vrednosti. Otuda one ulaze u proces stvaranja vrednosti kao roba za korišćenje. Iz tog razloga se informacije ponovo navode kao samostalni proizvodni faktor pored klasičnih proizvodnih faktora kao što su rad, radna sredstva i materijal.

Da bi mogao da se proceni značaj informacija kao novog proizvodnog faktora, neophodna je analiza svih proizvodnih faktora sa aspekata njihovih minimalnih troškova i maksimalnih efekata. U prošlosti su informacije, kao faktor proizvodnje, bile zapostavljene, posebno kao potencijal za smanjenje troškova. Danas su prisutne savremene tehnike i tehnologije, koje značajno utiču na informacione tokove. Troškovi klasičnih proizvodnih faktora (sredstava za rad, materijala i rada) imaju tendenciju rasta, dok troškovi informacija imaju tendenciju pada. Nasuprot tome, značaj informacija stalno raste, i u pojedinim delovima logističkog lanca prevazilazi značaj ostalih proizvodnih faktora.

U današnjim uslovima dinamike tržišta neophodno je skraćivanje vremena reagovanja, kako bi proizvodni procesi pratili promene i opstali na tržištu. Ovo skraćivanje vremena reagovanja, zahteva razvoj sistema planiranja i kontrole, čija su osnova opet informacije. Zato, primena informacija u procesu stvaranja vrednosti postaje odlučujući faktor konkurencije za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti lanca vrednosti. Danas se informacije ne koriste samo kao ulazni podatak, već sve više predstavljaju usluge koje se vrše na tržištu. Informacije se sve više osamostaljuju kao proizvod ili pojavljuju u formi dodatnih usluga koje se odnose na informaciju i doprinose povećanju kvaliteta usluga.

Informacioni sistem je integrisani skup komponenti za sakupljanje, snimanje, čuvanje, obradu i prenošenje informacija. Poslovna preduzeća, druge vrste organizacija i pojedinci u savremenom društvu, zavise od informacionih sistema za upravljanje svojim operacijama i delovanjima, održavanje kompetitivnosti na tržištu, ponudu različitih usluga i unapređivanje ličnih sposobnosti i kapaciteta.

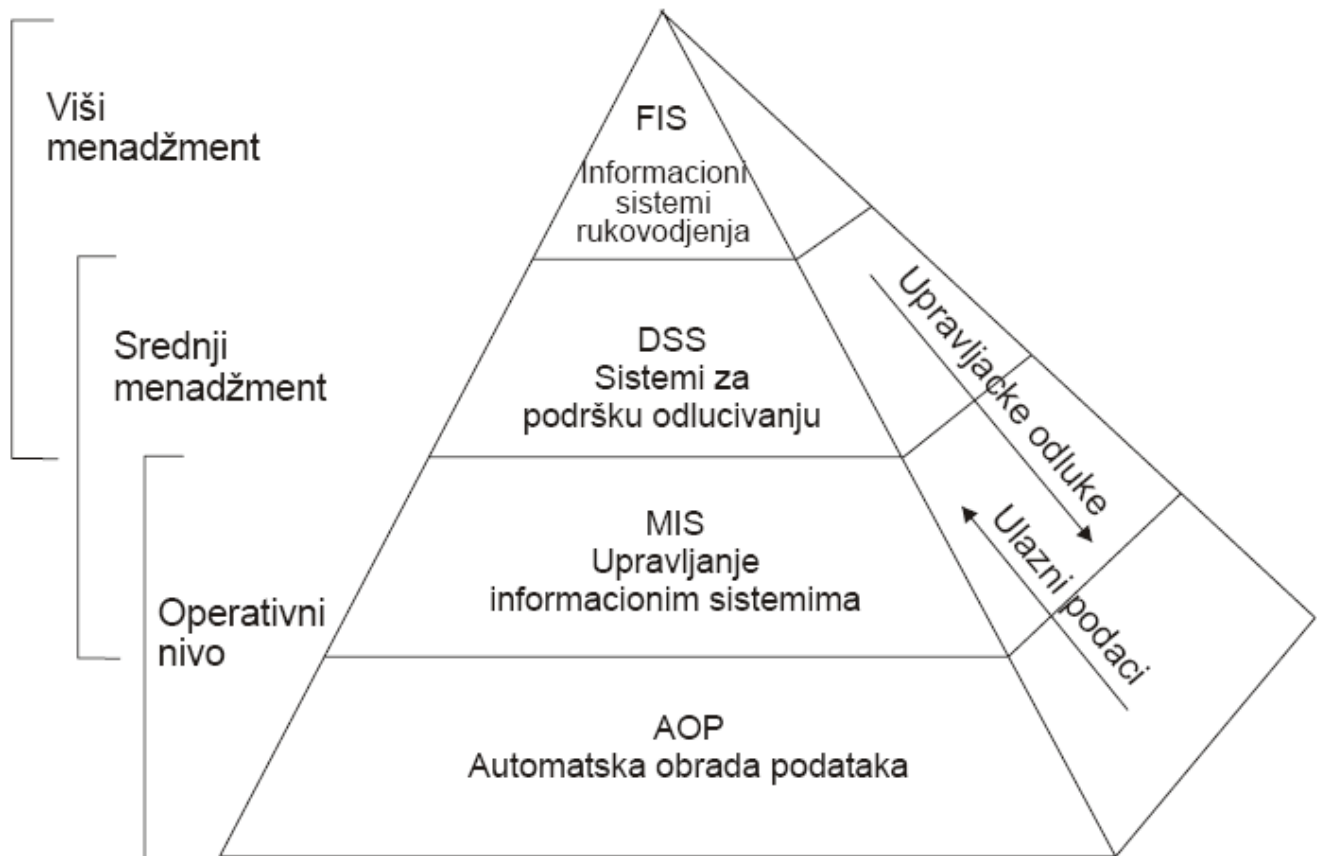
Informacioni sistemi se sastoje iz usklađenog i oblikovanog skupa personalnih, organizacionih i tehničkih elemenata, koji obezbeđuju koordinaciju i protok informacija unutar sistema i sa okruženjem. Informacioni sistemi se primenjuju da proizvodni proces koordiniraju sa isporučiocima i kupcima, kao i da stave na raspolaganje informacije potrebne za pojedine aktivnosti proizvodnog procesa. Da bi ovi zadaci mogli da se izvrše, potrebno je da se u informacionom sistemu informacije: prikupljaju, memorišu, prenose, obrađuju i predaju.

U jednoj kompaniji se mogu uočiti tri nivoa odlučivanja:

- Operativni nivo,
- Srednji menadžment, i
- Viši menadžment.

U zavisnosti od nivoa odlučivanja postoje različiti informacioni sistemi:

- Automatska obrada podataka (AOP)
- Upravljanje informacionim sistemima (MIS)
- Sistemi za podršku odlučivanju (DSS)
- Informacioni sistemi rukovođenja (EIS).



Slika 4. Piramida informacionog sistema

Između nivoa odlučivanja postoji vertikalni protok informacija. Informacije koje idu sa nižeg nivoa predstavljaju ulazne podatke za informacioni sistem na višem nivou. Informacije koje idu sa višeg nivoa predstavljaju upravljačke odluke za niži nivo. Vertikalni tokovi informacija između upravljačkih nivoa nazivaju se vertikalna integracija informacionih sistema.

Horizontalna integracija podrazumeva informacione tokove na istom nivou odlučivanja. Horizontalna integracija koja prelazi okvire kompanije predstavlja još savremeniji vid informacionih sistema, jer obezbeđuje razmenu informacija između kompanija i svih učesnika u logističkom lancu. Ovaj oblik informacionih sistema će u budućnosti imati veliku ulogu, s obzirom na porast saveza i umreženih kompanija.

Kada u jednoj kompaniji postoje sva četiri tipa informacionih sistema i vertikalna i horizontalna integracija sistema, tada ta kompanija ima dobro projektovan i savremen informacioni sistem, koji pokriva sve segmente rada.

Pored karakteristike klasifikovanja nivoa korišćenja informacionog sistema, mogu se razlikovati informacioni sistemi na osnovu obima podrške poslovnim funkcijama. Tako su veoma rano nastali informacioni sistemi, koji se koriste u obliku „ostrvskih“ rešenja za postavljanje problema ograničenog područja funkcionisanja. U sledećem stepenu se razvijaju sistemi, koji prevazilaze ovu funkciju i služe za pomaganje i koordinaciju procesa. Potpunu horizontalnu integraciju postižu sistemi, koji se ne završavaju na granicama preduzeća, već primaju odnosno zahtevaju eksterne informacije i kao takve informacije prosleđuju drugim preduzećima. Ovaj oblik informacionih sistema će na osnovu rasta povezivanja preduzeća ili umreženih struktura preduzeća u budućnosti imati izvanrednu ulogu.

Izumom i dostupnošću novih informacionih tehnologija, javljaju se nove mogućnosti. Pošto su informacioni sistemi omogućili različite ljudske aktivnosti, samim tim su izvršili uticaj na društvo. Ubrzali su obavljanje svakodnevnih aktivnosti, uticali na strukturu organizacija, izmenili načine ponude i potražnje proizvoda na tržištu, kao i načine i shvatanje rada. Informacije i saznanje, danas čine vitalni ekonomski resurs.

Kvalifikovani stručnjaci su vitalna komponenta svakog informacionog sistema. Tehničko osoblje se sastoji od razvojnih i menadžera operacija, analista i dizajnera sistema, programera softvera i administratora sistema. Kao dodatak, radnici u jednoj organizaciji moraju biti osposobljeni za korišćenje kapaciteta informacionog sistema. Stotine miliona ljudi iz celog sveta svesno ili nesvesno uče da koriste informacione sisteme koristeći Internet.

Informacioni sistemi nude operativnu podršku, implementiranje saznanja i podršku menadžmentu u raznim organizacijama i preduzećima. Postoji široka kategorija informacionih sistema koji su dizajnirani za podršku menadžmenta u jednoj organizaciji. Ti sistemi se baziraju na podacima sistema koji procesuiraju transakcije organizacije, podacima koji dolaze izvan organizacije i podacima koji stižu od poslovnih partnera, provajdera i klijenata. Menadžerski informacioni sistem je sistem koji obezbeđuje prikupljanje, obradu, čuvanje podataka i prezentaciju informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka. Informacioni sistemi generalno podržavaju sve nivoe menadžmenta, počev od onih zaduženih za planiranje i nadgledanje budžeta i troškova malih radnih grupa na kratke staze, pa do onih za planiranje i nadgledanje budžeta i troškova planova i strategija na duže staze, koji se obično tiču cele organizacije.

Informacioni sistem predstavlja deo komunikacionog sistema a sastoji se iz zbira ljudi i sredstava koji generišu ili koriste informacije i stupaju u međusobne komunikacione veze radi realizacije željenog cilja. Informacioni sistem se može predstaviti kao četiri osnovna elementa svakog ekonomskog sistema (input, output, transformacioni operator i povratna sprega). Svaki sistem ima dakle ulazne i izlazne veličine koje mogu biti materijalnog, energetskog i informacionog karaktera. Prema području koji obuhvata, postoje informacioni sistemi društva, velikog ekonomskog sistema, privrednih grana i oblasti, regiona i preduzeća. Prema područjima primene mozemo razlikovati sledeće IS: planiranja, nabavke, proizvodnje, prodaje, razvoja, istraživanja. Prema vrstama podataka na čiju obradu je IS primarno orijentisan možemo razlikovati: IS sa statističkim podacima, o tekućem poslovanju, sa podacima o određenim proizvodnim problemima.

INFORMACIONI ZAHTEVI MENADŽMENTA U POSLOVNOM PROCESU

Informacija je resurs neophodan za odvijanje svakog poslovnog procesa, pa tako i upravljanja projektom. Osiguravanje tog resursa zahteva sposobnost primene metoda i postupaka, određeno vreme, rad i finansijska sredstva, te izgrađen informacijski sistem. Taj napor se čini radi sposobnosti ispunjenja informacijskih zahteva menadžmenta za upravljanje poslovnim procesom. Budući da rezultat poslovnog procesa potvrđuje svoje sposobnosti ispunjenja zahteva kupaca/korisnika doživljava na tržištu i informacija kao pretpostavka kvaliteta rezultata poslovnog procesa mora biti kvalitetna, bez obzira radi li se o njenom prirodnom ili vrednosnom izrazu.

Celi proces odlučivanja praćen je prikupljanjem relevantne informacione podloge kao temeljne pretpostavke uspešnog odlučivanja u uslovima rizika i neizvesnosti. Informacije su neophodne da bi se prepoznala i generisala alternativna rešenja problema te identifikovale okolnosti odlučivanja. Informacije su najvažniji menadžerski resurs. Menadžer mora pravovremeno i tačno reagovati, što mu uspeva, upravo na temelju pravovremene i tačne informacije. Pri tome u literaturi postoji značajan broj pojmovnih određenja informacije. Različiti autori različito razumevaju pojam informacije. Informacija znači obaveštenje o činjenicama, izveštaj o nečemu, element znanja, elementarno obaveštenje koje se može preneti i računati zahvaljujući kodu i uređaju. Informacija je takođe bilo kakva poruka nekom subjektu u obliku signala, koji je može dešifrovati i protumačiti i u njoj naći minimum novosti.

Stvaranje relevantne informacione osnove za odlučivanje potreba je menadžmenta za ispunjenjem informacijskih zahteva. Kvalitet odlučivanja u poslovnim procesima usko je povezan sa kvalitetom informacione osnove. Temeljna podloga informacione zahteve menadžmenta poslovnog procesa prepoznaje kao:

- informacione zahteve menadžmenta za prirodnim informacijama i
- informacione zahteve menadžmenta za vrednosnim informacijama.

Informacioni zahtevi menadžmenta za **prirodnim informacijama** proizlaze iz potreba poslovnog procesa i najbolje se uočavaju iz njegovog dijagrama dekompozicije. Svaki informacioni zahtev za prirodne informacije može biti ispunjen korišćenjem određenog izvora informacija. Izvori prirodnih informacija potrebnih menadžmentu poslovnog procesa brojni su i različiti.

R. br.	Informacioni zahtev za prirodnim informacijama	Izvor informacije
1.	Broj proizvedenih jedinica proizvoda u određenom periodu	Plan proizvodnje.
2.	Zahtevi kupca za količinom, kvalitetom i strukturom proizvoda	Ugovor s kupcem. Tehničke specifikacije.
3.	Vreme potrebno za isporuku gotovih proizvoda	Ugovor s kupcem.
4.	Broj potrebnih radnika u procesu proizvodnje	Dokumentacija kvaliteta procesa proizvodnje (Knjiga procesa).
5.	Prostorni i ostali tehnički kapaciteti potrebni za ispunjenje zahteva kupca	Projektna dokumentacija. Popis opreme. Proizvodni postupci.

Tabela 1. Informacioni zahtevi i izvori prirodnih informacija

Neispunjenje nekog zahteva za naturalnim informacijama može izazvati poremećaj koji ima karakter nesuklađenosti u odnosu na zahtev kupaca/korisnika. Zavisno o karakteru nesuklađenosti i intenzitetu odstupanja od procesnom dokumentacijom utvrđenih ciljnih veličina (standardne vrednosti), može doći do:

- prekomernog trošenja resursa,
- kašnjenja proizvodnje i isporuke,
- nepotrebnih troškova (troškova zbog (ne)kvaliteta),
- nezadovoljstva kupca/korisnika,
- finansijskog gubitka uzrokovanog nepouzdanosti procesa na duži rok.

Kvalitet informacije utiče na kvalitet poslovnog procesa. Da bi informacija imala potreban nivo kvaliteta i bila primenjiva u upravljanju poslovnim procesom mora imati određene karakteristike.

Karakteristika informacije	Objašnjenje karakteristike informacije
Tačnost	Mora tačno odražavati situaciju.
Celovitost	Mora potpuno obuhvatiti problem kako bi se omogućilo donošenje ispravne odluke.
Usklađenost	Mora odgovarati ostalim faktorima koji karakteriziraju situaciju. Mora biti logična.
Oblik	Mora biti prezentovana u upotrebljivom obliku.
Učestalost	Utvrđuje se planom informisanja u poslovnim procesu koji je definisan u okviru procesne dokumentacije.
Relevantnost	Mora biti potrebna, nužna, neophodna.
Vremenski okvir	Mora biti aktuelna i predstavljati novost. Mora biti pravovremena.

Tabela 2. Karakteristike kvalitetnih informacija

Bez naturalnih informacija na bi bilo moguće upravljati proizvodnim poslovnim procesom iz razloga što ne bi bio ispunjen informacioni zahtev za ovom vrstom informacija. Bila bi ugrožena najznačajnija faza integrisanog procesa odlučivanja, a to je analiza i izrada podloge za donošenje poslovne odluke, što je zadaća upravljačke kontrole. Poslovni proces izgubio bi jednu od najznačajnijih karakteristika, a to je pouzdanost.

Pored potrebe za naturalnim informacijama menadžment poslovnog procesa ima potrebu za **vrednosno izraženim informacijama**. To podrazumeva potrebu vrednosnog, dakle brojčanog izraza naturalnih informacija. Vrednost naturalnih informacija brojčano se najčešće izražava u novčanom iznosu. Važnost naturalnih i vrednosno izraženih informacija dolazi posebno do izražaja tokom odvijanja procesa upravljačke kontrole. Naturalno i vrednosno izražene informacije predstavljaju parametre nužne u izradi dokumenata važnih za upravljanje poslovnim rezultatom.

Vrednosno izražene informacije važne su menadžmentu poslovnog procesa za planiranje prihoda, rashoda i poslovnog rezultata procesa. Samo naturalni oblik informacije ne bi bio dovoljan za upravljanje poslovnim procesom. Naturalni oblik informacije mora imati svoj vrednosni izraz da bi u potpunosti bio koristan u procesu odlučivanja. Jednako tako, samo vrednosni oblik informacije bez naturalnog izraza ne bi bio od osobite koristi.

Vrednosni izraz naturalnih informacija u poslovnom procesu značajan je za poslovni rezultat. Vrednosnim izrazom naturalnih informacija poslovni proces dobija finansijski aspekt. Menadžment poslovnog procesa ima važnu zadaću u doprinosu ispunjenju misije organizacije. Zanemarivanje poslovnog rezultata i težnje ka njegovom kvalitetu dovelo bi u pitanje ispunjenje zahteva zainteresovanih strana.

Informacioni zahtevi u poslovnom procesu imaju svoju naturalnu i vrednosnu komponentu. Na kvalitet informacije potrebne menadžmentu poslovnog procesa u odlučivanju, utiču obe komponente informacionih zahteva. Odsutnost naturalne ili vrednosne komponente čine informaciju nedovoljno kvalitetnom osnovicom za donošenje dobre poslovne odluke. Tek u stalnoj međusobnoj interakciji naturalni i vrednosni izraz informacije u poslovnom procesu proizvodi sinergijski učinak koji informaciji daje karakteristike upotrebljivosti kao osnovice u procesu donošenja poslovnih odluka. Taj sinergijski učinak prepoznaje se kao kvalitet informacije u poslovnom procesu.

VRSTE KOMUNIKACIJE

Postoji više podela komunikacija. Po kvalitetu prenosa i razumevanja informacije, komunikacije se dele na:

- Delimične komunikacije – ako je informacija delimično poslata, primljena ili delimično razumljiva.
- Dobre komunikacije – ako je informacija u potpunosti poslata, preneti ili je shvaćena na način primaoca.
- Savršene komunikacije – ako je informacija preneti i primljena u potpunosti i razumljiva je primaocu na tačno onaj način kako je i poslata.

Prema svrsi, komuniciranje u organizaciji se može odvijati kao:

- Formalno – u vezi sa radnim procesom
- Neformalno – van radnog procesa

Formalno komuniciranje je unapred regulisano, a zasnovano je na normativnom uređenju organizacije. U formalnu komunikaciju spadaju vertikalna, horizontalna i dijagonalna komunikacija.

Vertikalno komuniciranje može da se odvija nadole i nagore. Komuniciranje nadole se odvija od nadređenog do podređenog, od vrhovnog menadžmenta koji upravlja izvršavanjem nekog projekta do menadžera koji izvršavaju postavljene ciljeve. Ovakvo komuniciranje može dati očekivane rezultate samo ako primalac poruke:

- može da razume, i razume poruku,
- veruje da je poruka u skladu s ciljevima organizacije,
- veruje da je poruka u skladu s njegovim, ili njenim, opštim interesima, može, mentalno i fizički, da obavi aktivnosti koje proizlaze iz sadržine poruke

Ova komunikacija ima nekoliko osnovnih svojstava: instruktivne je prirode, podstiče razumevanje interrelacionih veza u organizaciji (proširuje funkcionalne horizonte zaposlenih), pruža šire osnove za shvatanje opštijih, strategijskih ciljeva organizacije, obezbeđuje prikladne informacije o kvantitetu i kvalitetu izvršenih zadataka pojedinaca, grupa, organizacionih delova i organizacija u celini, konačno, njenom ulogom je obuhvaćeno i procjenjivanje, evaluacija smisla njene misije. Kod ove vrste komunikacije, s obzirom na njihov sadržaj razlikuje se pet vrsta silaznih komunikacija:

- Naređenja i uputstva kako ih treba izvršiti
- Objašnjenja o smislu pojedinih zadataka projekta
- Saopštenja o dužnostima i pravima
- Reagovanje na učinak onih kojima su dati zadaci
- Ukazivanje na značaj osnovnih ciljeva kako projekta tako i organizacije

Komuniciranje nagore potiče iz nižih organizacijskih segmenata. Poruke koje idu od dole prema gore su, po svom sadržaju i tonu, *informativne* prirode. Ova vrsta komuniciranja se najčešće koristi kada se šalju neke vrste povratnih informacija, kao što su:

- informacije o pojedincima, njihovom radu i problemima u okviru određenog projekta,
- procene i projekcije o onome šta bi trebalo raditi i kako bi trebalo raditi
- aktivnosti podređenih u smislu njihovih postignuća, napredovanja i budućih planova
- nerešeni problemi za koje podređeni traže, odmah ili kasnije, pomoć
- doživljaji podređenih vezani za njihov posao, kolege i organizaciju u celini
- sugestije ili ideje za poboljšanje rada grupa koje rade na projektu ili organizacije kao celine

Mada su uzlazni komunikacioni procesi od velikog značaja za procenu načina ostvarivanja glavnih ciljeva projekta, dostignutih rezultata i razloga neuspjeha (ako se predviđeni planovi ne realizuju), ipak poruke iz nižih organizacionih segmenata retko kada stignu do vrha organizacione strukture. Ako i stignu, stignu modifikovane, jer ih na prethodnim organizacionim nivoima svako prilagođava svom interesu.

Horizontalno komuniciranje dozvoljava lateralni protok poruka, omogućujući odeljenjima da saraduju s drugim odeljenjima bez striktnog i rigidnog pridržavanja kanala za komunikaciju nagore i nadole. Jedini zahtev koji je potrebno ispuniti, da bi ovaj kanal bio uspešan, jeste da top menadžment bude informisan o onome šta se radi, iako su oni sami oslobođeni obaveze direktne koordinacije.

Ove komunikacije se odvijaju i u toku radnog procesa i za vreme odmora. Analiza sadržaja horizontalne komunikacije ukazuje na različite razloge ove vrste komunikacije. Često je uslovljena potrebom koordinacije u izvršavanju ciljeva projekta. Ovom vrstom komunikacije se, ponekad, ostvaruje potreba za emotivnim odnosima između članova organizacije a, nekad, ona omogućava dogovore pojedinaca ili grupa, jednakih po statusu.

Osim navedenih, neki autori smatraju da je u određenim situacijama poželjan **dijagonalan protok poruka**. Zapravo, tu se radi o protoku informacija između ljudi različitih nivoa, koji se ne nalaze u direktnom odnosu hijerarhijske zavisnosti. Očigledno je da ovakvo komuniciranje ne sledi organizacionu hijerarhiju, već preseca lanac zapovedanja.

Osnovu za odvijanje **neformalnog** komuniciranja čini neformalna organizaciona struktura, odnosno njeni ciljevi i načini izražavanja. Informacije koje se prenose na ovaj način su obično drugačije. Dešavaju se kada se ljudi sretnu na hodniku, pored fotokopir aparata, na ručku, na putu do kuće.

Međuljudska komunikacija. Načini međuljudske komunikacije su:

- Oralna (usmena)
- Pisana
- Pokretom tela (neverbalna)
- Kombinovana

Oralna komunikacija je, u suštini usmena konverzacija. U toku rada, a naročito za vreme odmora, vode se usmeni razgovori između dve osobe ili jedne osobe sa više drugih osoba. Oralna komunikacija je neposredna i dvosmerna. Ona ne predstavlja poteškoću za osobe koje vode usmenu komunikaciju, „udobna je“ i, posebno, značajno je smanjena opasnost od nerazumevanja.

Mada prema nekim istraživanjima, menadžer u toku realizacije projekta provede između 30 i 90 procenata svog radnog vremena u usmenim komunikacijama, ipak to ne znači da ovaj vid komuniciranja u odnosu na druge tipove komuniciranja ne pokazuje i značajne nedostatke. U toku usmene komunikacije dešava se da sagovornici nisu dobro razumeli jedni druge; zbog različite psihološke pripreme, ista poruka se može doživeti na razne načine; uticaj situacije i atmosfere u kojoj se odvija razgovor može promeniti cilj komunikacije. Osim ovih, treba naglasiti i jedan od najvažnijih nedostataka oralne komunikacije – *zaborav*. Nakon razgovora, naročito ako je prošlo duže vreme od završetka jedne, na primer, poslovne oralne komunikacije, mnogi detalji se zaborave pa se onda ne govori jezikom stvarnih činjenica o onom što se dešavalo u procesu oralne komunikacije, već jezikom rekonstruisanih, modifikovanih i drugim značenjem obojenih tokova oralne komunikacije.

Pisana komunikacija može biti u standardnoj formi (pismo, izveštaj, sporazum) ili, pak, u jednoj od danas praktikovanih formi pisane komunikacije (teleprinter, telefaks, telefonski modem, tele-reprodukcijama). U odnosu na usmenu komunikaciju, prednosti pisane komunikacije su: veća tačnost, pisani trag. S obzirom da ostaje pisani trag (uticaj zaborava je eliminisan), postoji mogućnost da, nakon dužeg vremena, komunikacija između pošiljaoca i primaoca poruke bude nastavljena. Ali postoje i određeni nedostaci. Upotreba je složenija i zahteva duže vreme. Ono što se, možda, može završiti za nekoliko minuta kod usmene komunikacije, korespondencija može trajati nekoliko dana pa i nekoliko sedmica. Menadžeri nisu naklonjeni ovom vidu komuniciranja (nije „komforan“, a verovatnije je da nemaju razvijenu sposobnost pisanja).

Neverbalna komunikacija omogućava prenos poruke bez upotrebe reči, izgovorenih ili napisanih. Telesni pokreti, facijalna ekspresija i gestovi zamenjuju reči koje dominiraju u verbalnoj komunikaciji. Tvrdi se da je prenos poruke, u neverbalnoj komunikaciji, putem facijalne ekspresije i pokreta tela (učestalost 55%) više prisutan nego putem modulacije tona (učestalost 38%). Očigledno je da se verbalna komunikacija više koristi nego neverbalna. Međutim, rezultati nekih istraživanja ukazuju na vrlo zanimljivu činjenicu: u usmenoj se komunikaciji izrazito malo aktuelnog značenja poruke izražava rečima (svega 38%). Ostatak se gubi ili izražava u jednoj od mogućih formi neverbalne komunikacije. Verovatno kada bi, u procesu usmene komunikacije, tekla konverzacija samo „golim rečima“, veliko je pitanje da li bi se moglo postići ono što se želi postići svakom komunikacijom: preciznost, tačnost, trajnost memorisanja i slično.

Organizaciona komunikacija obuhvata sve metode komuniciranja, sisteme prenosa informacija, kao i informacione tehnologije u komunikaciji. Tačnije, uključuje ljudsku komunikaciju koja se vrši unutar konteksta organizacije - jer su u pitanju ljudi koji vrše komunikaciju, a ne organizacije. Komunikacione interakcije, odnosno sprege između nosilaca komunikacije u organizacijama, realizuju se putem brojnih i raznovrsnih kanala komunikacija. Oni, ukupno posmatrano, čine komunikacionu mrežu.

SMETNJE U KOMUNIKACIJI

Međutim, trebalo bi naglasiti da u procesu komuniciranja bitnu ulogu imaju ne samo pošiljalac, poruka i primalac, već i moguće smetnje u komunikaciji, kao i povratna veza između pošiljaoca i primaoca. Pritom, kodiranje (uređeni spisak aktivnosti za rešavanje problema) dosledno izražava suštinu polazne misli, dok je dekodiranje (prevođenje poruke iz originalnog izražajnog oblika u originalni, tj. „svoj“ izražajni oblik) prava (kvalitetna) osnova za akciju.

Što se tiče smetnji u komunikaciji, one mogu da nastanu iz različitih razloga. Najčešće nastaju zbog:

- reči (ista reč može imati različito značenje),

- ljudi (razlikuju se u pogledu porekla, pola, starosti, rase, obrazovanja i dr., zbog čega se može desiti da, na primer, primalac „čuje“ ono što pošiljalac nije hteo da kaže),
- strukture organizacije (ako odnosi u njoj nisu jasno definisani u pogledu nadređenosti i podređenosti).

Smetnje, pa čak i prekidi u komuniciranju mogu nastati iz drugih razloga, kao što su:

- nedostatak planiranja (ljudi često govore i pišu bez prethodnog promišljanja, planiranja i definisanja svrhe poruke),
- nerazjašnjene pretpostavke uspostavljanja komunikacije između pošiljaoca i primaoca poruke, zbog čega za oba učesnika u komuniciranju može nastati šteta,
- gubitak informacija pri prenosu ili njihovo loše memorisanje,
- nepažljivo slušanje i preuranjeno zaključivanje,
- nepoverenje i strah, kao potvrda da između učesnika u komuniciranju ne postoji klima poverenja,
- nedovoljno vremena za prilagođavanje promenama,
- postojanje razlika u statusu ili moći između pošiljaoca i primaoca poruka,
- preopterećenost informacijama, koje može dovesti do zanemarivanja, filtriranja ili izbegavanja nekih informacija.

Ovako veliki broj mogućih smetnji u komuniciranju može dovesti u pitanje ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Postoje dve grupe smetnji. **Subjektivne smetnje** su one smetnje koje proizvodi čovek. One nastaju usled namernog ili nenamernog iskrivljavanja informacije zbog neznanja, prikrivanja stvarnog stanja, štete, dovođenja u zabludu. Jedan od čestih uzroka je i pogrešno prenošenje informacije, razni nesporazumi i nepreciznosti. **Objektivne smetnje** nastaju bez uticaja čoveka, zbog grešaka na sredstvima za prenos, problema u organizacionoj strukturi i sl.

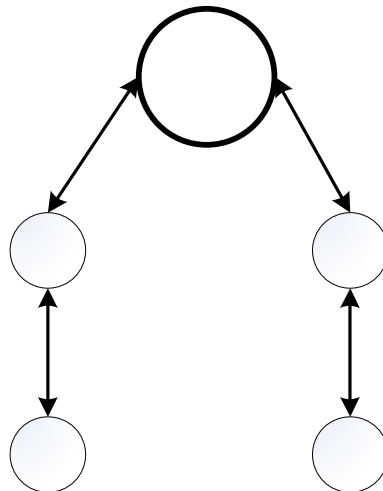
Otklanjanje smetnji vrši se potpunim prijemom povratnog signala, povećanjem preciznosti u svim elementima komunikacije, kao i brzim uočavanjem smetnji i otklanjanjem i proverom metoda i sredstava prenosa koji se koriste u okviru projekta. Otklanjanjem smetnji u komuniciranju doprineće se da ponašanje kadrova bude dovedeno u sklad sa organizacionim i ciljevima projekta. Odnosno, time će se doprineti bezbednijem funkcionisanju „sistema spojenih sudova“, koji su povezani na sledeći način: 1) organizacioni ciljevi → 2) ciljevi komunikacione mreže → 3) komunikacijske politike → 4) komunikacijske aktivnosti → 5) ponašanje povezano s ciljevima. Međutim, da bi se smanjile mogućnosti za nastajanje smetnji, neophodno je vršiti reviziju komuniciranja. Predmet revizije bi trebalo da bude ukupan sistem komuniciranja, pri čemu bi posebnu pažnju trebalo posvetiti komunikacionoj politici, mreži i aktivnostima.

METODE KOMUNIKACIJE

Što se tiče metoda komuniciranja u organizacionoj komunikaciji postoje tri:

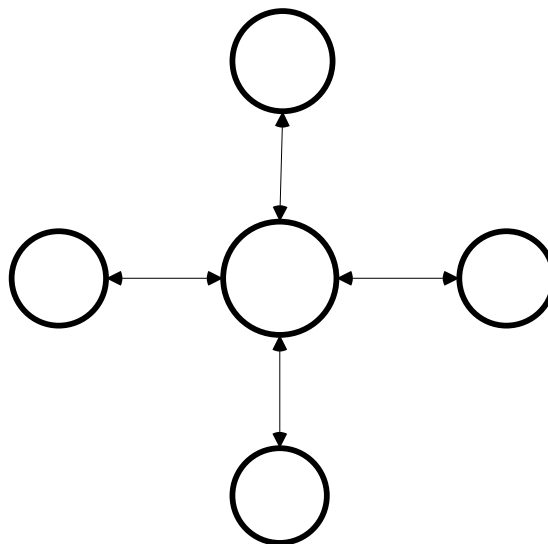
- Lančani metod
- Kružni metod
- Mrežni metod

Lančani metod je zasnovan na hijerarhijski ustrojenom odnosu od izvora do neposredno podređenog ili nadređenog i nastavlja se do potrebnog nivoa u organizaciji. Glavne osobine ovog metoda su umerena brzina i visoka tačnost. S obzirom da je funkcija lidera umereno izražena i zadovoljstvo subjekata u ovoj metodi komunikacije je umereno.



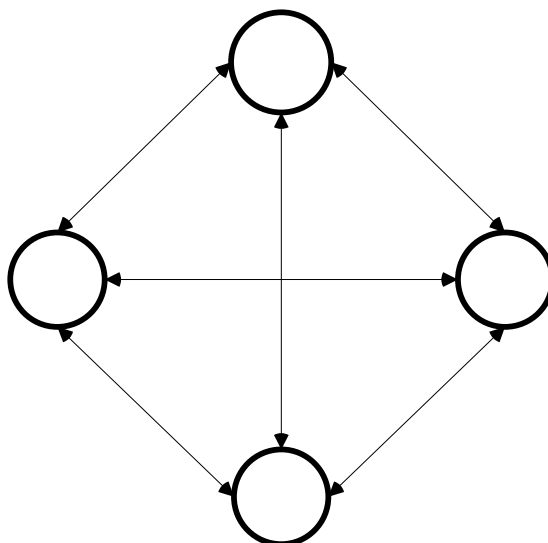
Slika 5. Lančani metod

Kružni metod se zasniva na neposrednoj podređenosti svih učesnika u komunikaciji izvoru komunikacije. Kroz ovaj metod se postiže velika brzina komuniciranja i visoka tačnost, međutim veoma je izražena uloga lidera tako da je zadovoljstvo članova u kružnoj komunikaciji na niskom nivou.



Slika 6. Kružni metod

Mrežni metod je zasnovan na slobodnoj komunikaciji između svih učesnika. Uz veliku brzinu i umerenu tačnost, u ovom metodu komunikacije pojava lidera uopšte nije izražena, tako da ravnopravnost kod članova komunikacije izaziva njihovo visoko zadovoljstvo.



Slika 7. Mrežni metod

S obzirom na sve sagledano, najpogodniji metod u upravljanju komunikacijama u projektu bio bi „mrežni metod“ jer on omogućava slobodnu komunikaciju između svih subjekata koji učestvuju u izvršavanju određenog projekta. A da bi se uspešno ostvario projektni cilj neophodna je maksimalna koordinacija koju je nemoguće postići bez podjednake dostupnosti svih informacija

za sve koji učestvuju u realizaciji projekta. Mada tačnost komunikacije u „mrežnom metodu“ nije na visokom nivou, neizražena pojava lidera i visoka brzina komuniciranja izazivaju veliko zadovoljstvo učesnika u projektu, a zadovoljni i motivisani članovi tima koji radi na projektu su najbolji garant da će se ispuniti svi postavljeni ciljevi.

PROCES UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJAMA U PROJEKTU

Jedan pristup upravljanju komunikacijama u projektu obuhvata sledeće osnovne elemente:

- Učesnici
- Proces
- Veštine
- Okruženje
- Primena

Kada govorimo o učesnicima u upravljanju komunikacijama u projektu, može se reći da postoje četiri osnovne grupe ljudi između kojih se obavlja proces komuniciranja u upravljanju projektom. Ti osnovni učesnici u procesu komuniciranja u projektu su:

- Rukovodilac projekta
- Projektni tim
- Klijent
- Vrhovni menadžment

Rukovodilac projekta je najznačajniji subjekat i glavni komunikator u procesu komuniciranja u upravljanju projektom. Od njega polaze i njemu se vraćaju sve osnovne informacije vezane za realizaciju i upravljanje realizacijom projekta. On komunicira sa sve tri navedene grupe – projektnim timom, klijentom, i vrhovnim menadžmentom, ali takođe i sa drugim učesnicima u realizaciji projekta kao što su razni izvođači i proizvođači, razni dobavljači i isporučioци, finansijske i državne institucije, i dr., odnosno sa svima koji su na bilo koji način zainteresovani za rezultate projekta.

Rukovodilac projekta je i pošiljalac i primalac poruka i informacija. On ima centralno mesto u upravljanju projektom gde se slivaju i otiču sve važnije informacije o projektu. Od sposobnosti rukovodioca projekta da dobro komunicira sa svim potrebnim subjektima koji su vezani za projekat, zavisi efikasnost upravljanja komunikacijama u projektu, a time i efikasnost upravljanja projektom u celini.

Projektni tim, zajedno sa rukovodiocem projekta, direktno radi na upravljanju projektom, a često, i na upravljanju projektom i na samoj realizaciji projekta. Obzirom na ovakve složene uloge i zadatke koje ima projektni tim, on prima i šalje veći broj poruka i informacija. Naročito je značajna komunikacija između rukovodioca projekta i članova projektnog tima, koja se odvija neprekidno u toku realizacije projekta. Komunikacija između rukovodioca projekta i projektnog tima mora da bude dvosmerna da bi bila efikasna i da bi omogućila efikasan rad članovima projektnog tima.

Klijent ili investitor je izuzetno značajan učesnik u procesu komuniciranja u projektu. On je značajan primalac, a delimično i pošiljalac poruka, i naročito je komunikaciono povezan sa rukovodiocem projekta. Rukovodilac projekta ima česte kontakte i sastanke sa klijentom, i zbog toga treba da ume da komunicira sa klijentom. Često klijent postavlja specifične zahteve pred rukovodioca projekta i projektni tim u pogledu informacija koje su mu potrebne. Takođe neki klijenti mogu da budu nezgodni za komunikaciju tako da rukovodilac projekta treba da ostvari pravu saradnju u interesu efikasnog završetka projekta.

Vrhovni menadžment ima veliki uticaj i veoma značajnu ulogu u realizaciji projekta i u upravljanju realizacijom projekta. Vrhovni menadžeri razmatraju i odlučuju o osnovnim ciljevima projekta i planovima realizacije projekta, pa prema tome neophodno je da rukovodilac projekta, ali i projektni tim, permanentno komuniciraju sa njima, da bi se ovi poslovi valjano obavili. Pored učešća u definisanju i planiranju projekta, vrhovni menadžment je posebno zainteresovan da prati napredovanje radova, zatim izveštaje o stanju radova i kvalitetu izvršenih poslova, i posebno o utrošku budžeta i njegovom odnosu sa izvršenim radovima.

Za sve ove poslove i zadatke vrhovnog menadžmenta, rukovodilac projekta treba da obezbedi potrebne informacije i kroz stalnu saradnju i komunikaciju sa njima da obezbedi da oni učestvuju u efikasnom upravljanju realizacijom projekta. Odluke vrhovnog menadžmenta u vezi realizacije projekta su neposredno vezane za njihovu saradnju sa rukovodiocem projekta i komunikacionu povezanost. Zato rukovodilac projekta treba da obezbedi da komuniciranje sa vrhovnim menadžmentom teče na potreban i zadovoljavajući način.

Navedeni osnovni i drugi učesnici u procesu komuniciranja u projektu obavljaju komuniciranje na jedan od sledećih načina:

- Ličnim kontaktima
- Sastancima
- Korenspondencijom
- Elektronskom poštom

Lični susreti i kontakti su najbolji način za neposredno i direktno prenošenje poruka i za dobijanje i razmenu informacija o projektu. Lični kontakti su naročito važni za rukovodioca projekta koji na ovaj način najčešće komunicira sa članovima projektnog tima i prima i predaje važne poruke vezane za upravljanje projektom. Ovaj način komuniciranja omogućava rukovodiocu projekta da neposredno primi potrebne informacije o projektu i da brzo proceni njihov značaj i eventualnu potrebu brzog delovanja. On u tim kontaktima može efikasno da utiče na članove projektnog tima da deluju u skladu sa njihovim daljim instrukcijama.

Lični kontakti rukovodioca projekta sa vrhovnim menadžmentom su takođe veoma značajni za efikasno upravljanje projektom. Pored brzog i direktnog izveštavanja o stanju i napredovanju radova na projektu i o eventualnim problemima i zastojsima, rukovodilac projekta može od vrhovnog rukovodstva da dobije mišljenje i instrukcije za dalji rad na projektu, ali i da sugerira svoje mišljenje i alternativna rešenja za koja smatra da su dobra i eventualno pridobije vrhovno rukovodstvo za njih.

Sastanci predstavljaju važan način komuniciranja između dve ili više strana, gde one, spontano ili sa prethodnom pripremom, obavljaju razgovore o dogovorenoj temi. U okviru upravljanja realizacijom projekta održava se veliki broj sastanaka između različitih subjekata, a najčešće su to navedena četiri osnovna učesnika u procesu komuniciranja u projektu. Pošto sastanci predstavljaju jedan od najboljih načina da se razmatra realizacija projekta i prikupljaju informacije relevantne za upravljanje projektom, od posebnog značaja su sastanci rukovodioca projekta i projektnog tima sa izvođačima radova, a takođe i sastanci rukovodioca projekta i projektnog tima.

Sastanci rukovodioca projekta i projektnog tima su od izuzetne važnosti za upravljanje projektom. Pored razmene informacija o stanju i napredovanju realizacije projekta, ovi sastanci omogućavaju da se pripreme potrebne aktivnosti i korektivne akcije za efikasnu realizaciju projekta, pa prema tome predstavljaju i neophodno sredstvo za efikasno upravljanje projektom.

Sastanci mogu biti redovni i ad hoc. Redovni sastanci rukovodioca projekta i projektnog tima sa izvođačima radova su neophodni za efikasno odvijanje realizacije projekta, i oni se održavaju u predviđenim vremenskim periodima zavisno od vrste i dužine trajanja projekta. Ad hoc sastanci su sastanci koji se zakazuju kada se ukaže potreba i najčešće su vezani za rešavanje nekih hitnih problema.

Korespondencija predstavlja pismenu prepisku u kojoj dve strane razmenjuju različitu pismenu dokumentaciju, kao što su pisma, telegrami, razna dokumentacija i sl. Korespondencija kao način komuniciranja predstavlja proces slanja i primanja raznih dokumenata, čime se vrši razmena informacija o projektu i o realizaciji projekta. Korespondencija predstavlja veoma značajan način komuniciranja u upravljanju projektima, koji se koristi kada nema mogućnosti za lične kontakte ili sastanke, a treba nekog učesnika obavestiti o činjenicama u vezi realizacije projekta. Neke vrste informacija koje su sadržane samo u tehničkoj i sličnoj dokumentaciji ili neke vrste dijagrama i crteža mogu se slati i razmenjivati samo putem odgovarajuće korespondencije.

U upravljanju projektom značajnu korespondenciju sa drugim učesnicima ostvaruje rukovodilac projekta i projektni tim, obzirom da oni primaju i šalju veliki broj tehničke i grafičke dokumentacije i takođe raznovrsne pisane izveštaje o realizaciji projekta. Obzirom na veliku frekvenciju korespondencije potrebno je da se ovaj posao, u okviru projektnog tima, dobro organizuje, kako bi se izbegla kašnjenja, gubljenje dokumentacije ili drugi problemi vezani za pronalaženje i korišćenje odgovarajuće dokumentacije.

Za samu korespondenciju kao način komuniciranja u projektu je veoma bitno da se odvija brzo i uredno, da ekspeditivnost korespondencije bude usklađena sa odgovarajućom tačnošću koja je potrebna za efikasno upravljanje projektom, i da bude organizovana tako da se zaštite i sačuvaju podaci koji predstavljaju poslovnu tajnu ili ih treba sačuvati od određenih subjekata.

Elektronska pošta (E-mail) predstavlja nov i moderan način komuniciranja koji danas ulazi u širu primenu. Elektronska pošta se obavlja putem računara i ona ima velike prednosti u odnosu na klasičnu. U pitanju je pre svega velika brzina i smanjenje vremena prenošenja poruka, naročito na veće daljine. Takođe je značajno i veliko smanjenje troškova. Umesto da se troši značajno vreme i materijalna sredstva za obavljanje nekog sastanka ili za prenošenje poruke drugim načinom, elektronska pošta to omogućava brzo, efikasno i veoma jeftino.

Zbog toga se elektronska pošta sve više koristi u raznim oblastima kao efikasno oruđe za poboljšanje upravljačkih aktivnosti. U upravljanju projektima elektronska pošta postaje nezaobilazno sredstvo komuniciranja. Ona omogućava da se brzo i efikasno povezuju svi učesnici u projektu i da rukovodilac projekta i projektni tim budu brzo povezani sa klijentom, raznim izvođačima i isporučiocima, konsultantima i kooperantima. Naročito je značajno korišćenje elektronske pošte kada se radi o realizaciji nekog projekta koji je prostorno udaljen od sedišta firme.

ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog i kroz obrađivanje teme rada, prvi i najvažniji zaključak bi bio taj da je nemoguće kvalitetno upravljati projektom i ostvariti sve zadate ciljeve bez postojanja komunikacije između svih subjekata i svih nivoa organizacije koji učestvuju u realizaciji nekog projekta.

Dalje, veoma je važno izabrati vrste i metode komunikacije koje odgovaraju određenom projektu, kao i to da je potrebno izgraditi komunikacionu kulturu u okviru organizacije da bi se upravljanje projektom moglo kvalitetno i efikasno odvijati i da bi zadovoljstvo i motivisanost učesnika u projektu bilo na visokom nivou.

Ovako koncipiran sistem komuniciranja ima značajnu ulogu u ostvarivanju svih funkcija procesa menadžmenta. Na primer, ako je reč o planiranju, sasvim je izvesno da ne bi bilo moguće definisati ciljeve, strategije, politike i planove, a pogotovo bi bilo nemoguće raditi na njihovom ostvarivanju a da se pritom ne koriste određene tehnike, sredstva i mediji komunikacije.

Kad je u pitanju organizovanje kao funkcija menadžmenta, svrishodnost dolazi do izražaja pri rešavanju pitanja kao što su podela rada, delegiranje ovlašćenja i odgovornosti, strukturiranje, i sl. Jednostavno, preduzeće bi trebalo shvatiti kao socioekonomski i sociotehnički sistem, zbog čega je nemoguće funkcionisanje takvog sistema bez komuniciranja u svim smerovima i između njegovih različitih segmenata.

Posebno značajnu i najneposredniju ulogu komuniciranja ima u oblasti kadrovske politike i vođenja. Na primer, da li se bez komuniciranja može zamisliti pronalaženje i biranje kadrova? Kakvo bi bilo upravljanje kadrovskim resursima, ako ne bi bio izgrađen efikasan sistem komuniciranja? Ili, ako je reč o vođenju, kao funkciji menadžmenta, da li bi bilo moguće raditi u grupama i upravljati grupama bez komuniciranja? Da li je moguće motivisati ljude, a da nema valjanog komuniciranja? Najzad, da li je moguće ostvariti kontrolnu funkciju bez informacionog sistema, koji se ostvaruje na principu povratnih sprega i permanentnog komuniciranja? Zajednički odgovor na sva napred postavljena pitanja mogao bi da glasi: bilo koji organizacioni sistem u kome ne bi postojao efikasan proces komuniciranja nema realne izgleda za ostvarivanje svoje misije. Zato je, valjda, svest o takvom značaju komuniciranja postojala još kod starih Egipćana.

LITERATURA

Prof. dr. Petar Jovanović, Upravljanje projektom, Grafoslog, Beograd, 2002.

Ismet Dizdarević, Psihologija masovnih komunikacija, HUG „Žena“, Sarajevo, 2000.

Predavanja iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa i menadžment projekta“ broj: 53. i 54.

Predavanje iz predmeta „Osnove menadžmenta“, „Komunikacija u savremenom menadžmentu“.

www.wikipedia.org

<http://d.scribd.com/docs/mav7zcjat8y8zvvnptn.pdf>

www.vps.ns.ac.yu