

ZNAČAJ EFIKASNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE NA PERFORMANSE ZAPOSLENIH

UVODNA RAZMATRANJA

Ljudska komunikacija u proučavanju komunikologije ispituje se kroz funkcionalan pristup, opštu perspektivu koja se koristi za opisivanje onoga što ljudi rade sa komunikacijom. Komunikologija započinje sa primarnom pretpostavkom da je glavni cilj komunikacije stvaranje razumevanja. Bez obzira na to koji razlog imamo za komunikaciju sa drugim interaktivnim osobama, jednostavno ne možemo postići tu svrhu bez pokretanja stanja uzajamnog razumevanja s njim ili njom. U suštini, primarna funkcija celokupne ljudske komunikacije jeste da usmeri druge da drže isti mentalni prikaz kakav imamo u svojim mislima. (16)

Sekundarni razlozi za komunikaciju sa drugima uglavnom uključuju ciljeve uticaja. Učesnici komunikacije mogu pokušati da koriste komunikaciju kako bi definisali svoj odnos i pregovarali o prirodi istog, sprovodeći ono što je poznato kao relacionalni uticaj. Ova međuljudska funkcija komunikacije prisutna je u svakoj komunikativnoj situaciji, bilo između dvoje ljudi, dve korporacije, ili čak dve nacionalne države. Ciljevi socijalnog uticaja mogu takođe da uključuju upotrebu komunikacije za usađivanje određenih uverenja u drugu osobu, utičući na njen stav prema nekoj ideji ili predmetu. Funkcija društvenog uticaja je da ubedi osobu ili ju podstakne na usaglašavanje pomoću zahteva ili saopštavanja želja.

Da bi se interakcija među ljudima nazvala komunikacijom, ona mora da bude dvosmerna, odnosno da kod obe strane – i kod pošiljaoca i kod primaoca poruke – postoji svest o tome da je poruka i poslata i primljena: u suprotnom bi se radilo o informisanju, za koje povratna informacija o prijemu poruke nije neophodna.

Razmena informacija, prema Tomić, obezbeđuje pojedincu svojevršno usklađivanje sa spoljašnjim svetom – ljudi komuniciraju kako bi dali smisao svetu i svom iskustvu (22).

REZIME

Prisutnost efikasne poslovne komunikacije, kako interne, tako i eksterne, ima veliki značaj za organizaciju. Predmet ovog istraživanja odnosi se na značaj efikasne poslovne komunikacije na performanse zaposlenih, odnosno na internu komunikaciju. Cilj istraživanja je da se ukaže na doprinos efikasne poslovne komunikacije u organizaciji. Rezultati rada upućuju na važnost razvijanja veština koje dovode do tzv. efikasne poslovne komunikacije, kako bi zahvaljujući tome učinak zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom doveli do postizanja ciljeva i misije organizacije.

Ključne reči: organizacija, efikasna komunikacija, učinak komunikacije

¹ ALFA BK Univerzitet, e-mail: aleksandra.perovic@alfa.edu.rs

Kada dvosmernost komunikacije nije obezbeđena, „*onda nema komunikacionih procesa u pravom smislu reči već su na delu jednosmerni procesi informisanja: obaveštavanje, naređivanje, davanje na znanje itd.*“ (14). Nerazumevanje i konflikti su svuda oko nas, a na radnom mestu oni dovode do višestrukih problema, posebno ako se ima u vidu da zaposleni u današnje vreme provode u radnom okruženju više od polovine svog budnog stanja u toku dana. Sve to je razlog zašto današnje obrazovanje insistira na vežbama (treninzima) i savladavanju specijalnih komunikacionih tehnika i veština.

Dve vrlo bitne funkcije samog procesa komuniciranja jesu: cilj ili svrha poruke; i još važnija, povratna sprega tj. reakcija na poslatu poruku. Cilj ili svrha poruke je pozitivan efekat koji poruka treba da ostvari na primaoca (3). Povratna sprega ili povratna reakcija je odgovor primaoca na poruku. U slučaju da ne postoji nikakav odgovor, nema povratne poruke imejlom, odgovora, klimanja glavom, pošiljalac ne može znati koliko je bila uspešna komunikacija.

Komunikacija postoji tek onda kada pošiljalac utvrdi da je poruka shvaćena na pravi način, odnosno kad dobije povratnu informaciju. Isti autor ističe da je komunikacija nepovratan proces, jer prvi put kad se pusti u etar, poruka se više ne vraća (3).

Poslovnu komunikaciju definiše formalnost, za razliku od lične i društvene komunikacije. Ona se dešava među privrednim subjektima, na tržištu, u okviru organizacije, i između različitih grupa zaposlenih, vlasnika i zaposlenih, kupaca i prodavaca, davalaca i korisnika usluga, kao i između ljudi unutar organizacije i predstavnika javnosti (2). Uspeh svakog posla u velikoj meri zavisi od efikasne i efektivne komunikacije. Ako se obavlja sa pažnjom, poštujući formu i poslovni bonton, komunikacija može promovisati poslovne interese. U suprotnom, ona će prikazati organizaciju u lošem svetlu i može negativno da utiče na njen poslovni interes.

Komunikacija postoji tek onda kada pošiljalac utvrdi da je poruka shvaćena na pravi način, odnosno kad dobije povratnu informaciju.

STRATEGIJA I TEHNIKE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Veština poslovne komunikacije dolazi do izražaja kada se primenjuje dobro razvijena strategija komuniciranja. Ona smanjuje broj prepreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspeha bilo kog komunikacionog zadatka. Postoje četiri osnovna elementa uspešne strategije poslovne komunikacije:

- strategija komunikatora (pošiljalac poruke),
- strategija publike (primaoci poruke, auditorijum),

- strategija kanala,
- strategija poruke. (15)

Strategija komunikatora – Pošiljalac poruke postavlja pitanja primaocu poruke koja će mu pomoći u razvijanju strategije, odnosno, izbora najcelishodnijeg komunikacionog pristupa, kao što su: Koju poruku želimo da pošaljemo?, Kako ćemo preneti našu poruku?, Šta želimo da postignemo slanjem poruke? Formiranje odgovora na prethodno postavljena pitanja ukazuje na izbor i razvijanje strategije pošiljaoca poruke.

Kada se planira bilo kakva komunikacija, najpre bi trebalo razmisliti i definisati svrhu komunikacije (zadatka). Ako znamo koji nam je cilj, lakše ćemo odlučiti koji ćemo pristup primeniti. Naš cilj može biti jasan i određen, ili uopšten.

Prilikom stvaranja strategije neophodno je obratiti pažnju na našu verodostojnost. Ona pokazuje koliko nam se može verovati. Primaoc naše poruke proceniće našu verodostojnost na osnovu niza suptilnih i očiglednih kriterijuma. Našu verodostojnost određuju sledeće osnovne karakteristike:

- Pouzdanost i poverenje – ako se redovno komunicira sa istim auditorijumom, nakon izvesnog vremena će naučiti da nam veruje. Izgrađićemo reputaciju pouzdane osobe. U izgradnji vlastite reputacije mogu nam pomoći izjave drugih zadovoljnih kupaca, nagrade i pohvale našeg rada ili ugled u zajednici.
- Čestitost i poštenje – naša publika će procenjivati čestitost naše poruke, naročito ako ona nije pozitivna. Poštenija poruka, kao i direktan i dobro argumentovan pristup, takođe će povećati našu pouzdanost, čime ćemo zadržati zadovoljne klijente.
- Stručnost i preporuke – naše preporuke i iskustvo daju nam profesionalnu verodostojnost u specijalizovanim područjima.
- Imidž i privlačnost – najvažniji su kada direktno dostavljamo svoju poruku, tj. u situacijama usmene prezentacije, intervjua, sastanaka, gostovanja na televiziji i dr.
- Status i moć – odnose se na naš položaj u društvenom okruženju i često se vezuju za moć. Zbog prevelikog iskazivanja moći ili razmetanja statusom, drugi mogu da ignorišu našu poruku.
- Zajedničke vrednosti i uverenja – kultura se zasniva na zajedničkim vrednostima, uverenjima i osnovnim pretpostavkama. Ako delimo s publikom istu kulturu i poreklo, biće nam lakše da komuniciramo s njom (2).

Strategija primaoca poruke/auditorijuma – Analizom primaoca poruke moguće je proceniti njegove potrebe i na osnovu toga postaviti i ostvariti ciljeve kao pošiljalac poruke. Primaoca poruke treba analizirati pre oblikovanja poruke jer ćemo tako moći da prilagodimo svoju komunikaciju, kako bi se podudarala s interesima i očekivanjima primaoca. Svaka analiza auditorijuma započinje procenom njegove veličine i sastava. Što više informacija imamo o svom primaocu poruke, lakše će nam biti da oblikujemo poruku tako da bude važna i uverljiva. Naš primalac poruke će svesno ili nesvesno procenjivati koliko vredi trud čitanja naše komunikacije ili slušanja naše prezentacije.

Analiza poruke bavi se sadržajem, stilom i strukturom poruke.

Strategija poruke – Analiza poruke bavi se sadržajem, stilom i strukturom poruke. Sadržaj će zavisiti od naših ciljeva i načina na koji nameravamo da privučemo primaoca poruke/slušaoaca/auditorijum. Stil poruke menja se u zavisnosti od zadatka i konteksta komunikacije. Strukturom ćemo pravilno naglasiti ključne ideje svoje poruke. Osnovne ideje koje treba naglasiti u našoj poruci mogu se nalaziti na početku ili na kraju našeg izlaganja jer ih tada primaoc poruke najbolje pamti.

Strategija kanala – Komunikacioni kanali su sredstva kojima prenosimo svoje poruke. Kada imamo izbor, svoju odluku bi trebalo da zasnujemo na ciljevima, analizi auditorijuma i prikladnosti kanala poruci. Treba obazrivo odabrati kanal, kako bismo bili sigurni da će naša poruka biti primljena na najbolji mogući način.

Dodatne pripreme za ostvarivanje dobre komunikacije odnose se na primenu pojedinih tehnika:

- tehnike pripreme za poslovnu komunikaciju,
- tehnike uspostavljanja kontakata,
- tehnike stvaranja dobrog utiska.

U poslovnoj komunikaciji, uspešnost komunikacije velikim delom zavisi od priprema. Pored ranije pomenutog definisanog cilja i strukture nastupa, značajno je pročitati raspoložive materijale, zatim, razvijati memoriju – odnosno, naučiti napamet važne činjenice, pripremiti tekst, beleške, vizuelna dokumenta, prezentacije na video-bimu i dr. Takođe, treba pripremiti ostale materijale i pribor (brošure, uzorke, vizit karte, olovke, itd.). Priprema za poslovnu komunikaciju podrazumeva obavezu da se vodi računa o izgledu, pokretima, dikciji i drugim činiocima koji treba da budu prilagođeni cilju komuniciranja (12).

ZNAČAJ POVRATNE INFORMACIJE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Ponekad nismo ni svesni reakcije koju izazivamo svojim obraćanjem, a isto to možemo da pomislimo i za našeg sagovornika. To naročito dolazi do izražaja u poslovnoj komunikaciji. Zato je fidbek (povratna informacija) najbolji pokazatelj da li je misao pošiljaoca upućena primaocu na pravi način. Goleman tumači fidbek kao „osnovno umeće menadžera“, bez koga su ljudi u mraku jer ne znaju ni šta njihov šef želi, ni šta njihovi saradnici misle o njima, šta se od njih očekuje, a problemi se vremenom samo uvećavaju (7). Isti autor naglašava da je fidbek žila kucavica kompanije, odnosno prenošenje informacije koja ljudima daje do znanja da li uspešno obavljaju posao, ili možda treba da ga usavrše ili potpuno drugačije osmisle (7). Ishitreno ponašanje pretpostavljenog može izazvati prilične posledice po pojedinca, a u daljim koracima i po čitavu kompaniju. Ako nadređeni ne vodi računa o načinu na koji se obraća zaposlenima, posledice mogu biti i mnogo gore.

Ishitreno ponašanje pretpostavljenog može izazvati prilične posledice po pojedinca, a u daljim koracima i po čitavu kompaniju.

Ovo se, prema Golemanu, dešava u slučajevima nedostatka emocionalne inteligencije – ako se taj nedostatak uvećava, kompanije propadaju i nestaju (7). Timski rad, otvorena komunikacija, slušanje i uvažavanje tuđeg mišljenja kao osnove socijalne inteligencije – naglašavaju se tokom svih edukativnih treninga o uspešnoj komunikaciji.

Da bi se razvijali pozitivni odnosi, komunikacija mora da bude dvosmerna. To podrazumeva da navedemo druge da govore i da ih slušamo – dakle, ne samo da ih pustimo da govore, nego i da ih podstičemo pitanjima tipa „Recite mi...“, „Šta mislite o...“, kao i otvorenim pitanjima: ko, šta, gde, kada, kako, zašto. Neophodno je da budemo obazrivi sa osetljivim temama o kojima sagovornik ne želi da govori, ali i da vodimo računa o tome da možda na neku temu želi da govori, ali ne zna kako da je pokrene (11).

KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

Egzistencijalni momenat je nametnuo poznavanje, odnosno izučavanje i usavršavanje poslovne komunikacije u svakoj organizaciji. U zavisnosti od poslovne pozicije, zaposleni ostvaruju različit stepen interne i eksterne komunikacije. Cilj internog komuniciranja je stvaranje protoka informacija među zaposlenima, omogućavanje dvosmerne komunikacije, upoznavanje i obaveštavanje zaposlenih sa važnim strateškim ciljevima preduzeća, uspostavljanje identifikacije

zaposlenih sa preduzećem, kao i prenošenje vrednosti organizacije na zaposlene (21). Svrha internog komuniciranja, po Grunigu, podrazumeva: identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, socijalizaciju zaposlenih, informisanje i obrazovanje zaposlenih, postizanje lojalnosti i motivacije zaposlenih, razvijanje pozitivnih interpersonalnih odnosa (8). Prema Kirku, svrha internog komuniciranja je: objavljivanje odluka uprave, prenošenje razmišljanja uprave kroz poruke, distribuiranje kroz različite komunikacione kanale, postizanje konzistentnosti informacija, razumljivosti poruka i mogućnosti za njihovo širenje, timsko razmišljanje, učešće u idejama, širenje znanja i učenja o organizaciji, uključivanje svih zaposlenih u procese unapređenja, pronalaženje načina kako potrošaču isporučiti dodatnu vrednost (17). Takođe, on naglašava da je potrebno da se svi zaposleni trude da postignu cilj i da imaju jasnu predstavu o osnovnim usmerenjima i ciljevima organizacije.

Katlip tvrdi da je „cilj interne“ komunikacije sa zaposlenima da se identifikuju, stvore i održavaju međusobno korisni odnosi između menadžera i zaposlenih, od čega zavisi uspeh ili neuspeh organizacije (5). Iz ovoga se može zaključiti da cilj internih komunikacija nije samo infor-

Interna komunikacija je proces kroz koji rukovodstvo nastoji da motiviše i stekne poverenje i pridobije odanost svojih zaposlenih.

misiranje zaposlenih o onome što se zbiva u organizaciji, već su interne komunikacije proces kroz koji rukovodstvo nastoji da motiviše i stekne poverenje i pridobije odanost svojih zaposlenih. Grunig povezuje internu komunikaciju sa efikasnošću i tvrdi da je interna komunikacija najvažniji faktor koji utiče na organizacionu efikasnost, jer pomaže organizaciji da definiše ciljeve, vrednosti i klasifikuje zaposlene (7). Zaposleni su najveće bogatstvo svake organizacije, oni stvaraju proizvode i usluge i zastupaju organizaciju u javnosti.

Dobra interna komunikacija ublažava ili eliminiše probleme unutar organizacije. Efikasna interna komunikacija pruža vitalnu podršku na takav način da informiše upravu i zaposlene i time jača timski duh. Najčešće se ističe da je u celom procesu najvažnija dvosmerna komunikacija između menadžmenta i zaposlenih. Svaki zaposleni treba da je svestan važnosti svog rada, ali i zajedničkih ciljeva. Odnosi sa zaposlenima imaju posebnu ulogu pri motivaciji i uspostavljanju komunikacije između hijerarhijskih nivoa i izgradnji organizacione kulture. Program internih komunikacija usmeren je na podizanje identifikacije zaposlenih sa organizacijom, na unapređenje njihove odanosti, jačanje motivacije i zadovoljstva prema radu, na razvoju pozitivnih odnosa, a sve kroz socijalizaciju zaposlenih u organizacionu kulturu. S druge strane, dobro konstruisani kanali

interne komunikacije omogućuju da raspolažemo sa krajnje korisnim povratnim informacijama od zaposlenih, koje se na drugi način ne mogu dobiti.

Na osnovu prethodno navedenog može se uočiti da postoje brojne definicije kvalitetne interne komunikacije, ali im je suština veoma slična i u svakoj od njih se prepliće slična terminologija: interna komunikacija, zaposleni i organizacija.

Dic opisuje dva načina pomoću kojih se može definisati interna komunikacija. Prvi pristup stavlja akcenat na stav da je interna komunikacija „fenomen koji postoji u organizacijama“, tako da je organizacija samo mesto gde se odvija komunikacija. Drugi pristup vidi internu komunikaciju kao centralni proces i „način da se opiše i objasni organizacija“ zaposlenima, kroz podelu informacija, stvaranje odnosa, vrednosti i kulture (6).

Autori iz sveta biznisa vide internu komunikaciju kao ključni proces u organizacijama, a u praksi je smatraju bitnom oblasti koja utiče na sposobnost organizacije da privuče zaposlene (16). Čini i Kristijansen definišu internu komunikaciju kao „odnose među zaposlenima, shvatanje misije organizacije i organizacioni razvoj“ i predlažu tri nivoa na kojima se odvija interna komunikacija (4):

1. „day to day“ svakodnevni menadžment (odnosi zaposlenih),
2. strategijski nivo (misija) i
3. projektni menadžment (organizacioni razvoj).

Sva tri nivoa obiluju specifičnostima koje bi trebalo da se uklope na način da stvore sinergetski efekat koji daje novu vrednost i tako privlači zaposlene, kreirajući humaniju atmosferu uzajamnog rasta organizacije i zaposlenih.

Kako bi se postigli ciljevi organizacije, poslovna komunikacija mora da bude osmišljena kao namerna aktivnost, u smislu postojanja određenog cilja koji je u skladu sa propisanim ciljevima organizacije. Ona bi trebalo da se zasniva na razmeni ideja, mišljenja, instrukcija i informacija između dva organizaciona entiteta, sa sadržajem koji zavisi od svrhe i okolnosti.

Smatra se da dobra komunikacija može poboljšati organizacioni učinak, učinak menadžmenta i njegovo odlučivanje, posvećenost zaposlenih, kao i doprineti organizacionom napredovanju i zadovoljstvu poslom (10); (13; (9)).

Uspeh poslovanja sve više zavisi direktno od organizacione komunikacije i njene efikasnosti. Interno komuniciranje daje veoma važan doprinos uspešnoj i produktivnoj

organizaciji, pomaže joj da odredi ciljeve, vrednosti i strategije upravljanja. Sa intenzitetom poslovanja dolazi i potreba za vrlo uigranim timovima zaposlenih koji dobro funkcionišu, što se teško može postići bez neformalnog dijaloga. Poverenje i produbljeno poznavanje karakteristika ličnosti kolega presudno je u trenucima kada nedostaje vremena za formalnu komunikaciju, u brzom razmeni informacija.

U poslovnom kolektivu neretko dolazi do osećaja nezadovoljstva među zaposlenima jer se ne slušaju i njihov rad se ne uvažava dovoljno. Važnost komunikacije između zaposlenih i menadžmenta kompanije ogleda se u činjenici da su zaposleni najviše upoznati s poslovanjem kompanije, najbolje vide krizna žarišta i mesta na kojima su moguća poboljšanja, a često su i kreatori najboljih rešenja. Menadžer koji zna da sluša, razmenjuje ideje sa kolegama i zaposlenima, ujedno stiče njihovo poverenje. Važno je da podstiče svoje saradnike i zaposlene da se razvijaju i napreduju. Bez obzira na vrstu područja rada, veština slušanja će uvek pojačati efikasnost i kvalitet organizacijskog i menadžerskog posla. Svako može da poboljša svoje sposobnosti slušanja. Napor koji se ulaže u dobro slušanje daje pozitivne rezultate u komunikaciji.

Veština slušanja će uvek pojačati efikasnost i kvalitet organizacijskog i menadžerskog posla.

Veština slušanja predstavlja znanje i sposobnost koja pomaže u suočavanju sa raznim životnim situacijama. Osobe koje pri tom suočavanju znaju da slušaju, mogu da utiču na razvoj situacije i menjaju njen smer i krajnji rezultat. Osim što daje moć, kvalitetno slušanje razjašnjava i kontroliše moguće rezultate i time snižava nivo stresa. Osoba koja zna da sluša, može se dobro koncentrisati i pronaći najvažnije i najpotrebnije informacije u masi izgovorenih reči i informacija. Dobar slušalac je moćna osoba, međutim, potreban je trud i rad za usvajanje veštine slušanja. Zahvaljujući dobrom slušanju, brže i kvalitetnije se mogu zadovoljiti vlastite i tuđe potrebe.

Kvalitetna komunikacija na radnom mestu donosi višestruke rezultate. Prema analizi *ASAC Help & Advice for Employers and Employees*, dobra komunikacija:

- poboljšava organizacione performanse, naročito kad su u pitanju novi projekti: ako je na početku utrošeno dovoljno vremena na kvalitetno objašnjenje, manja je verovatnoća da kasnije dođe do nesporazuma ili glasinja;
- poboljšava upravljanje i odlučivanje – ako se omogući zaposlenima da izraze svoje stavove, menadžeri će lakše znati da donesu odluke koje će zaposleni prihvatiti, a ovo je naročito važno tokom uvođenja novina u poslovanje, ili u vanrednim situacijama;

- poboljšava performanse i posvećenost zaposlenih – ako im se pruže redovne i tačne informacije, posebno one koje se tiču rokova, ciljeva i planova poslovne organizacije, kao i one kojima im se stavlja do znanja na koji način sami mogu da utiču na odlučivanje;
- jača poverenje između zaposlenih i menadžmenta;
- povećava zadovoljstvo poslom – zaposleni su motivisaniji za posao ako dobro razumeju svoj posao i ako osećaju da su deo celine, i ako se aktivno ohrabruju da izraze svoje mišljenje i da iznose ideje;
- povećava angažovanje zaposlenih – ako su uključeni u proces donošenja odluka, trudiće se da daju više od zadatak, kao i da pomognu kolegama;
- podstiče fleksibilnije radno okruženje, posebno kroz konsultacije zaposlenih sa menadžmentom (1).

HIJERARHIJSKA LESTVICA U ORGANIZACIJI I KOMUNIKACIJA

Pozicija srednjeg, pa i nižeg, menadžmenta je više „na udaru“ kad je komunikacija u pitanju, nego što je to slučaj sa top menadžmentom i sa zaposlenima. Srednji menadžeri primaju zaduženja od top menadžera i dužni su da ih prenose nižim menadžerima ili zaposlenima. Oni istovremeno i daju i primaju fidbek (feedback) – povratnu informaciju o radu – i od osoba ispod sebe i od onih iznad sebe (16).

U tradicionalno postavljenim organizacijama broj zaposlenih najveći je na najnižim organizacionim nivoima i smanjuje se kako se ide ka višim nivoima – nalik piramidi. Kako se kreće ka vrhu piramide, tako se povećava i odgovornost osoba zaposlenih na tim nivoima. U takvim organizacijama menadžeri se dele na top menadžere (strategijski menadžment), srednje menadžere (izvršni menadžment) i niže menadžere (operativni menadžment).

Robins i Koulter opisuju niži menadžment kao menadžere prve linije koji upravljaju zaposlenima koji nisu menadžeri, a koji su direktno ili indirektno uključeni u proizvodnju ili kreiranje proizvoda organizacije – supervizori, menadžeri smene, sektorski menadžeri (18). Menadžeri srednjeg nivoa uključuju sve nivoe menadžmenta između najnižih i najviših nivoa funkcija u organizaciji. Oni upravljaju radom menadžera sa najnižim funkcijama (regionalni menadžer, vođa projekta, šef pogona, menadžer odeljenja).

Na vrhu, ili blizu vrha, nalaze se top menadžeri, koji su odgovorni za donošenje odluka za celu organizaciju i utvrđivanje ciljeva i planova koji utiču na celokupnu

organizaciju (izvršni direktor, predsednik, generalni direktor, glavni operativni direktor). Smatra se da su najefikasniji direktori oni koji razumeju komunikaciju i kako je primeniti u poslovnom okruženju (20).

Tako postavljena hijerarhija odgovornosti omogućava tradicionalni pristup u određivanju ciljeva kompanije, gde se ciljevi utvrđuju na vrhu organizacije, a zatim se dele na podciljeve koji se odnose na svaki od nižih organizacionih nivoa.

Glavni problem navedenog pristupa je u tome što se može desiti da se ciljevi tokom prenošenja na niže nivoe loše prenesu i postanu nejasni i nekompletni. Ovo se, smatraju, lako rešava kad je hijerarhija ciljeva jasno postavljena i kada su ciljevi na višem nivou povezani sa onima na najnižem nivou upravljanja (Robbins, & Coulter, 2005). Tako, praktično, postizanje ciljeva na nižim nivoima postaje sredstvo za postizanje krajnjih ciljeva.

Ovaj model ne može najbolje da funkcioniše u multinacionalnim kompanijama koje posluju u pedesetak zemalja, pa čak ni u kompanijama koje pokrivaju samo jedan region, ali posluju u desetini zemalja. U takvim kompanijama odgovornost je obično podeljena na lokalne kompanije, koje samostalno postavljaju ciljeve, a osnivaču, odnosno akcionarima, odgovaraju za praćenje globalnih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva u smislu profita.

Da bi menadžer bilo kog nivoa ostvario što uspešniju komunikaciju, nije dovoljno samo da poštuje procedure slanja i primanja poruka. Njemu je na raspolaganju i mogućnost da se upozna sa uverenjima, vrednostima i osnovnim pretpostavkama svojih sagovornika, da ih smesti na neku od lestvica Maslovljeve piramide potreba i da primeni motivacionu teoriju u funkciji komunikacije (19). Za menadžere je, prema ovim autorima, u komunikaciji najuputnije da se fokusiraju na potrebe pripadnosti i ugleda kada se obraćaju svojim zaposlenima. Dakle, ako želimo da ljudi dođu na sastanak, možemo se pozvati na njihovu potrebu za bliskošću, i naglasiti potrebu za timskim radom. Ako pišemo zaposlenima o sistemu nagrađivanja, možemo se osloniti na njihovu potrebu za priznanjem. Ako im šaljemo brošuru o mogućnostima razvoja koje kompanija pruža, obraćamo se potrebama za dostignućem i ličnim razvojem. Ako želimo da zaposleni koriste reciklirani materijal, pozovimo se na njihovu potrebu za odgovornošću. Ako pravilno procenimo kojoj kategoriji (bar približno, pošto one nisu sasvim jasno podeljene) pripadaju naši sagovornici, lakše ćemo pronaći najbolji način da im se obratimo.

Komunikacija pruža menadžerima mogućnost da se upoznaju sa uverenjima, vrednostima i osnovnim pretpostavkama svojih sagovornika.

SEDAM „C“ EFIKASNE KOMUNIKACIJE

Postoje postulati poznati kao 7 „C“ (na engleskom jeziku) efikasne komunikacije, koji su primenljivi i na pisanu i na usmenu komunikaciju (14):

Kompletnost (Completeness) – Komunikacija mora biti potpuna. Trebalo bi da prenese sve činjenice koje zahteva primalac poruke. Pošiljalac poruke mora uzeti u obzir mišljenje primaoca i shodno tome preneti poruku. Komplet-
na komunikacija se razvija i unapređuje se ugled orga-
nizacije. Štaviše, kada je komunikacija kompletna štede
se troškovi jer nijedna ključna informacija ne nedostaje
i ne nastaju dodatni troškovi za prenošenje dopunske poru-
ke. Kompletna komunikacija uvek daje dodatne informacije
gde god je to potrebno. Ne ostavlja pitanja u umu primaoca.

Jasna poruka koristi tačne, prikladne i konkretne reči.

Konciznost (Conciseness) – Konciznost znači rečitost, odnosno saopštavanje onoga što želite da prenesete sa najmanje moguće reči. Konciznost je neophodnost efektivne komunikacije. Sažeta komunikacija ima sledeće karakteristike uštede vremena i troškova. Podvlači i ističe glavnu poruku tako što izbegava upotrebu preteranih i nepotrebnih reči. Sažeta poruka je privlačnija i razumljivija publici i po prirodi je neponavljajuća.

Razmatranje (Consideration) – Razmatranje podrazumeva „zakoračiti u cipele drugih“. Efektivna komunikacija mora uzeti u obzir primaoca poruke, tj. stavove primaoca, pozadinu, način razmišljanja, nivo obrazovanja, itd. Pokušajte da zamislite svoje primaoca poruke/auditorijum, njihove zahteve, emocije i probleme. Osigurajte samopoštovanje primaoca poruke tako što možete izmeniti svoje reči u poruci da odgovaraju potrebama primaoca, dok vaša poruka ne bude potpuna. Pokažite optimizam prema primaocu poruke. Naglasite „šta je moguće“, a ne „šta je nemoguće“ i sl.

Jasnoća (Clarity) – jasnoća podrazumeva naglašavanje određene poruke ili cilja u isto vreme, umesto pokušaja da se odjednom postigne previše. Jasnoća u komunikaciji doprinosi lakšem razumevanju. Potpuna jasnoća misli i ideja pojačava značenje poruke. Jasna poruka koristi tačne, prikladne i konkretne reči.

Konkretnost (Concreteness) – Konkretna komunikacija podrazumeva da je poruka posebna i jasna, a ne opšta i nejasna. Konkretnost jača samopouzdanje. Konkretna poruka sadrži konkretne činjenice i brojke. Koristite reči koje su jasne i koje grade reputaciju. Konkretne poruke se ne tumače pogrešno.

Ljubaznost (Courtesy) – Učtivost u poruci podrazumeva da poruka treba da prikazuje izraz pošiljaoca i poštovanje primaoca. Pošiljalac poruke treba da bude iskreno ljubazan, razborit,

refleksivan i entuzijastičan. Učtivost podrazumeva uzimanje u obzir kako gledišta, tako i osećanja primaoca poruka. Ljubazna poruka je pozitivna i fokusirana na primaoca. Koristite termine koji pokazuju poštovanje prema primaocu poruke.

Ispravnost (Correctness) – Ispravnost u komunikaciji podrazumeva da u njoj nema gramatičkih grešaka. Poruka je tačna i blagovremeno saopštena. Ako je komunikacija ispravna, to podiže nivo samopouzdanja. Tačna poruka ima veći uticaj na primaoca poruke/čitaoca.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Poslovna komunikacija je veoma značajna u svim poslovnim aktivnostima organizacija. Sasvim je izvesno da jedan od preduslova uspešnosti organizacije u poslovnom svetu podrazumeva poznavanje veštine komuniciranja. Kvalitetna komunikacija na radnom mestu donosi višestruke rezultate. Dobri odnosi utiču na poslovne rezultate, reputaciju organizacije, zadovoljstvo zaposlenih i ukupan rast i razvoj svih učesnika u poslovnom procesu. Efektivna poslovna komunikacija, zahvaljujući kojoj učinak zaposlenih i zadovoljstvo poslom dovode do postizanja ciljeva i misije organizacije, postiže se primenom principa: kompletnosti, konciznosti, razmatranja, jasnoće, konkretnosti, ljubaznosti i ispravnosti.

LITERATURA

1. ASAC Working for Everyone (2020). ASAC Help & advice for employers and employees. <http://www.acas.org.Uk/media/pdf/i/g/Employee-communications-and-consultation.pdf>. Pristupljeno: 21. septembra 2020.
2. Banković, M. (2013). Poslovne komunikacije. Skripta. Kragujevac: Visoka tehnička škola strukovnih studija.
3. Bazić, M. (2010). Savremeni odnosi sa javnošću – drugo izdanje, Beograd: Naučna KMD.
4. Cheney, G., & Christensen, L. (2001). Organizational identity linkages between internal and external communication. U F. Jablin, & L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publication
5. Cutlip, S. (1994). *The Unseen Power: Public Relations, A History*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum Associates.
6. Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. Jablin, & L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Goleman, D. (1998). *Emocionalna inteligencija*, Beograd: Geopolitika.
8. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publisher.

9. Kalogiannidis, S., & Papaevangelou, O. (2020). Impact of Business Communication on the Performance of Adult Trainees. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 213–222.
10. Lalić, D. (2010). Socijalne mreže u funkciji unapređenja internih odnosa s javnošću. Doktorska disertacija. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
11. Leigh, A., Maynard, M. (1993). Savršene komunikacije. Beograd: Institut za ekonomiku i finansije.
12. Milenković, S., Delić, K. (2011). Komunikologija i poslovna komunikacija. Beograd: Centar poslovnih istraživanja.
13. Nabi, N. M., Foyso, K. M., Adnan, S. M. (2017). The Role and Impact of Business Communication on Employee Performances and Job Satisfactions: A Case Study on Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian J Bus Manag Review* 7: 301. doi: 10.4172/2223-5833.1000301.
14. Onifade, T. A., Opele, A. M. and Okafor, L. I. (2018). Communication: an effective tool for employee performance in unilever nigeria plc. *International Journal of Management Technology*, Vol.5, No 2, pp. 16-27.
15. Perović, A. (2014). Olimpijsko obrazovanje mladih sa aspekta komunikacije. Doktorska disertacija. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Alfa Univerzitet.
16. Perović, A. (2021). Poslovna komunikacija – Komunikacija u sportu, Beograd: Alfa BK Univerzitet.
17. Quirke, B. (2000). Making the connections: using internal communication to turn strategy into action. Burlington: Gower publishing.
18. Robbins, P. S., Coulter, M. (2005). Menadžment, Beograd: Data Status.
19. Rouse, J. M., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije (kulturološki i strateški pristup). Zagreb: Masmedia.
20. Sharma, R., Khalid, S., Geyi, N. (2021). An Investigative Analysis Of The Relationship Between An Effective Business Communication And Employee Performance. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, Vol 20 (Issue 1): pp. 4471-4478 <http://ilkogretim-online.org> doi: 10.17051/ilkonline.2021.01.485.
21. Strohmaier, E., & Mihelec, N. (2003). Interno komuniciranje. Strokovno gradivo. Ljubljana: G. V. Izobraževanje.
22. Tomić, Z. (2003). Komunikologija. Drugo izdanje, Beograd: Čigoja.

THE IMPORTANCE OF EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION ON THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES

SUMMARY

The presence of effective business communication, both internal and external, is of great importance for the organization. The subject of this research relates to the importance of effective business communication on employee performance, that is, internal communication. The goal of the research is to indicate the contribution of effective business communication in the organization. The results of the work indicate that it is important to develop skills that lead to the so-called effective business communication so that, thanks to this, employee performance and job satisfaction lead to the achievement of the goals and mission of the organization.

Keywords: organization, effective communication, communication performance