

UDK broj
659.23
174:658.3
005.57:005.73

Pregledni članak

COBISS.SR-ID 130174729

Aleksandra Perović*

Alfa BK univerzitet, Beograd, Srbija

Violeta Šiljak†

Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN, Beograd, Srbija

Dražen Jovanović, Stanimir Đukić‡

Alfa BK univerzitet, Beograd, Srbija

Primljen: 27. oktobra 2022. godine

Prihvaćen: 15. decembra 2022. godine

ZNAČAJ POSLOVNE KOMUNIKACIJE ZA RAZVOJ KORPORATIVNE KULTURE

Apstrakt

Poslovna komunikacija je prisutna u svakoj radnoj organizaciji, kako za svakog pojedinačnog zaposlenog, tako i za svakog pojedinca koji komunicira sa kompanijom. Iako se najčešće, svakodnevne aktivnosti obavljaju rutinski, to im se ne poklanja velika pažnja, već postaju manifestacija izgrađene organizacione ili personalne kulture. Uspeh kompanije je u direktnoj zavisnosti od ciljanih postupnih akcija kojima se može formirati zdrava korporativna kultura u organizaciji. Korporativna

* e-mail adrese: aleksandra.perovic@alfa.edu.rs, [4orcid.org/0000-0001-5528-3536](https://orcid.org/0000-0001-5528-3536).

† e-mail adresa: vikica.siljak@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3553-8906.

‡ drazen.jovanovic@alfa.edu.rs; stanimir.djukic@alfa.edu.rs.

kultura je kao kategorija veoma teško merljiva jer su vrednosti, ponašanja zaposlenih, pa i sama organizaciona klima izazov za kontrolu i oblikovanje organizacione kulture određene organizacije, a sve u cilju boljeg poslovanja. Predmet ovog istraživanja se odnosi na značaj poslovne komunikacije za razvoj korporativne kulture. Cilj istraživanja je da se ukaže na značaj relacije poslovne komunikacije i korporativne kulture radi efikasnog poslovanja organizacije. Rezultati rada potvrđuju da je važno strateški razvijati komunikacione veštine zaposlenih kako bi se zahvaljujući tome razvila i organizaciona kultura date organizacije, što vodi ka pozitivnom i uspešnom poslovanju organizacije.

Ključne reči: *komunikacija, radna organizacija, korporativna kultura, relacije, veština, strateški razvoj.*

JEL klasifikacija: D83, G30, M14

Uvod

Korporativnom kulturom se u okviru poslovne komunikacije bavi komunikologija koja je relativno mlada društvena nauka. Komunikologija svoje korene ima u antičkoj filozofiji i retorici, kao i u savremenim društvenim naukama poput sociologije, lingvistike i psihologije. Poznavanje i primena veština svih navedenih naučnih disciplina doprinose kvalitetnom i efikasnom poslovanju organizacije. Komunikologija započinje sa primarnom pretpostavkom o tome da je glavni cilj komunikacije stvaranje razumevanja. Bez obzira na razlog koji imamo za komunikaciju sa drugim interaktivnim osobama, jednostavno ne možemo postići tu svrhu bez pokretanja stanja uzajamnog razumevanja sa njom. U suštini, primarna funkcija celokupne ljudske komunikacije je da usmeri druge da drže isti mentalni prikaz kakav imamo u našim mislima. Sekundarni razlozi za komunikaciju sa drugima uglavnom uključuju ciljeve uticaja. Učesnici komunikacije mogu pokušati da koriste komunikaciju da definišu i pregovaraju o prirodi svog međusobnog odnosa, sprovodeći ono što je poznato kao relacioni 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 podstakne na usaglašavanje pomoću zahteva ili saopštavanja želja.

Bez komunikacije organizacija ne može poslovati, jer ona predstavlja osnov za unutrašnje odnose i za podršku organizacionim ciljevima, politikama, programima i potrebama zaposlenih. Dobri odnosi utiču na poslovne rezultate, reputaciju organizacije, zadovoljstvo zaposlenih i ukupan rast i razvoj svih učesnika u poslovnom procesu. Organizacija mora uzeti u obzir želje i potrebe svojih zaposlenih, jer u suprotnom, ukoliko se zaposleni ne identifikuju sa ciljevima organizacije, biće nemotivisani za ispunjenje istih, što će se svakako odraziti na postizanje rezultata i kvalitet usluga i proizvoda. Ignorisanje želja i potreba takođe može uticati i na odliv kadrova. I u slučaju kriznih situacija, poštena i brza informacija, značajno doprinosi oblikovanju odnosa među zaposlenima.

Informisanost i poverenje jačaju međusobne odnose između pojedinaca i grupa unutar organizacije. Komunikacija doprinosi većoj informisanosti koja se temelji na pozitivnim stavovima. Međusobna interakcija i poverenje i dobra komunikacija najviše utiču na ravnopravne odnose. Kada se razvije međusobno poverenje u komunikacionom procesu, potrebno je obratiti pažnju na preciznu, sveobuhvatnu i blagovremenu informisanost. Svaki zaposleni mora imati osećaj da se korektno postupa prema njemu. Cilj svake organizacije je dobra reputacija, koju postižu pre svega dobri, motivisani i informisani zaposleni.

U okviru organizacija/preduzeća pojedinci su zaposleni radi ispunjavanja određenih poslovnih funkcija. Međutim, čovek se, kao društveno biće, ne može posmatrati samo kao osoba koja izvršava određene poslove, već i kao osoba sa svojim potrebama i emocijama i kao takav on stupa u odnose sa drugim ljudima (sa kojima deli isti radni prostor, ide na pauzu za ručak, treninge i sl.). Upravo su iz tog

razloga različiti autori sprovodili istraživanja na temu korporativne kulture.

Kvirkvaia i Kikutadze [12] bavili su se istraživanjem uloge i uticaja korporativne kulture na poslovnu efektivnost. Nakon sprovedenog istraživanja, autori dolaze do zaključka da korporativna kultura oblikuje postojanje organizacije na najbolji mogući način jer kreira korporativne standarde, obezbeđuje standarde i mehanizam korporativne ispravnosti zaposlenih. Iako korporativna kultura ne može da donese profit i prihod za organizaciju, ipak proizilazi da je važno ostvariti cilj postepenih akcija za formiranje zdrave korporativne kulture u organizaciji, što pomaže efikasnom radu menadžera.

Szczepańska-Woszczyzna [16] je istraživala važnost organizacione kulture za inovativnost kompanije. Istraživanje je sprovedeno na 120 ispitanika u Šleziji (Poljska). Rezultati njenog istraživanja ukazuju na to da se ne može utvrditi jedinstven univerzalan model organizacione kulture, ali su prisutni pojedini elementi poslovne komunikacije koji mogu podržati inovativnost u organizaciji u cilju njenog boljeg poslovanja.

Gramatnikovski i sar. [5] su sproveli istraživanje u funkciji dokazivanja povezanosti efektivne komunikacije i organizacione kulture na 282 ispitanika iz 10 najbolje rangiranih organizacija u Republici Severna Makedonija. U ovom empirijskom istraživanju rezultati govore o visoko izgrađenoj organizacionoj kulturi, međutim i sami autori ukazuju na slabost istraživanja vezanu za to da se rezultati ne mogu generalizovati i primeniti na sve organizacije u Severnoj Makedoniji imajući u vidu da su ispitanici poticali iz 10 najboljih organizacija.

Navedena istraživanja ukazuju na to da je korporativna kultura vrlo specifična i nedovoljno istražena tema kojoj se mora pristupiti analitički.

1. Tokovi komunikacije u organizaciji

Osnovni kanali kojima informacija može da se prenosi su: usmeni verbalni, usmeni neverbalni, pismeni verbalni i pismeni neverbalni.

Međutim, pored ovih opštih, postoje i kanali komunikacije u organizacijama koje posmatramo u odnosu na samu organizacionu strukturu.

Organizaciona struktura, koja je hijerarhijski formalna, je takva da se tačno zna ko koga izveštava, nadgleda i šta su čije odgovornosti. Oficijalne linije autoriteta su strogo postavljene i informacije se kreću putem tih linija. Matične organizacije su takve da se vrši direktno izveštavanje ka različitim poslovnim jedinicama. Prethodno navedeno je karakteristično za kompleksne organizacije sa dosta zaposlenih što podrazumeva različite odgovornosti i komunikacije [8]. Ovde često može doći do umanjena linija autoriteta i odgovornosti, pa tako i do određenih problema. Organizaciona struktura može biti visoka sa dosta zaposlenih raspoređenih po vertikalama ili ravna, sa dosta nivoa raspoređenih horizontalno. Princip je da, što je viša organizaciona struktura, komunikacija je teža, jer se kanali komunikacija produžavaju. Ravna organizaciona struktura ubrzava protok informacija, a samim tim i efikasnost internog komuniciranja.

Komunikacija se, prema Williams [18] deli na horizontalnu i vertikalnu: horizontalna se odvija između menadžera ili zaposlenih koji rade na istom nivou, a vertikalna između menadžera i zaposlenih, i može se realizovati odozgo na dole, ili odozdo na gore. Za kvalitet komunikacije, prema ovom izvoru, zaduženi su menadžeri, koji bi trebalo da se manje oslanjaju na komunikaciju prema dole, da povećaju mogućnosti za komunikaciju prema gore tako što će lično kontaktirati menadžere nižeg nivoa i zaposlene, i da podstiču bolju horizontalnu komunikaciju. Ukoliko ova, formalna komunikacija nije adekvatna, zaposleni pribegavaju neformalnoj komunikaciji za koju Davis, i O' Conor tvrde da se njome prenosi 75 do 95% informacija (1977). Tako se često formiraju i glasine - industrijski psiholog Nikolas Di Fonzo smatra da je glavna svrha glasina da se utvrdi istina, i da grupa na taj način pokušava da utvrdi ono šta je njoj bitno (prema [18]).

U zavisnosti od hijerarhijskih nivoa koji učestvuju u razmeni informacija, možemo razlikovati sledeće tokove komunikacije:

- navije,
- naniže,
- horizontalno,
- dijagonalno i
- putem mreže.

Komunikacija *navije/vertikalni uzlazni tokovi* - kreću se od nižih ka višim hijerarhijskim nivoima i veoma su važni za visok kvalitet rada. Vertikalna komunikacija se sastoji od komunikacija na gore i na dole u organizacionom lancu „komande“. Komunikacija na dole (od vrha ka bazi) počinje sa vrha menadžmenta i kreće se dole kroz menadžmentske nivoe, prema radnicima prve linije. Glavna namera ove komunikacije je da savetuje, informiše, upravlja, instruiira i evaluira potčinjene i da pruži članovima organizacije informacije o ciljevima organizacije i njenoj politici. U suštini, ovo su kanali za povratnu informaciju jer pomoću njih radnici saopštavaju reakcije na zadate ciljeve i rezultate rada. Komunikacija navije je bitna za zaposlene koji su u direktnoj vezi sa proizvodima, korisnicima usluga ili servisima. Takođe je bitna i za menadžment jer blokada ovog vida komuniciranja može da ugrozi postojanje same organizacije. U tom slučaju, nadređeni ne bi dobio informacije o tome kako posao napreduje. Glavna funkcija komunikacije nagore (od baze ka vrhu) je da snabde informacijom gornje nivoe o tome šta se dešava u donjim nivoima organizacije. Uzlaznim tokovima komunikacije se najčešće prenose informacije o radnim sposobnostima zaposlenih i kapacitetima za rad, zatim, procene zaposlenih o tome šta i kako bi trebalo da se radi kako bi se postigli ciljevi, izveštaji o napredovanju posla, sugestije, zahtevi za dodatnim informacijama i objašnjenjima, žalbe i zahtevi raznih vrsta [11]. Poruka koja stiže do nadređenih može biti iskrivljena i izgubiti važnost povratne informacije. Događa se da zaposleni na nižim nivoima izostavljaju ili selektuju informacije za koje smatraju da ne treba da dođu do nadređenih. Ipak, Berlogar [1] napominje da ova vrsta komunikacije omogućava prenos korisnih ideja podređenih i pomaže pri rešavanju problema i odlučivanju nadređenih (1999).

Dalje, autor ukazuje na to da Kreps za ovu komunikaciju navodi sledeće probleme: zaposlenima je teško da pričaju otvoreno o problemima, pa često prenose samo odabrane poruke za koje smatraju da ih ne mogu ugroziti, rukovodstvo je često nedostupno za povratne informacije, dok se formalan kanal za ovu vrstu komunikacije smatra sasvim dovoljnim [1].

Komunikacija *naniže/vertikalni silazni tokovi* - kreću se od viših ka nižim hijerarhijskim nivoima i nužno su prisutni u svim organizacijama jer pomoću njih rukovodstvo upravlja onim što se dešava u organizaciji. Ovim kanalima komunikacije se prenose različita naređenja i direktive zaposlenima o određenom poslu koji treba da se uradi, kao i kako i kada treba da se uradi, pojašnjenja radnih zadataka, informacije o strateškim ciljevima organizacije, promene organizacione strukture i novi načini rada, povratne informacije o učinku zaposlenih (Kreps prema [1]). Kao probleme u ovoj komunikaciji pomenuti autori navode sledeće: komunikacioni kanali su prezasićeni porukama, suprotstavljanje direktivama uzrokuje konfuziju, nesigurnost i zabrinutost, poruke su nejasne i veoma često gube smisao zbog transfera kroz hijerarhijske nivoe, kroz poruku se iskazuje moć i kontrola, umesto informacija [1].

Horizontalna komunikacija/horizontalni tokovi - javljaju se među članovima organizacije koji su na istom hijerarhijskom nivou. Takođe su važni za funkcionisanje organizacije jer predstavljaju osnovu za saradnju i integraciju i neophodni su za timski rad i zajedničko rešavanje problema.

Dijagonalna komunikacija/dijagonalni putevi - nastaje kada se putem projektnog zadatka poveže više nivoa u organizacionu strukturu. Tipičan primer je timski rad, koji je neprihvatljiv u strogim hijerarhijskim organizacionim strukturama gde se izvršenje zadatka zasniva na formalnom izdavanju naredbi.

Komunikacione mreže se zasnivaju na interakciji članova organizacije bez obzira na to da li je tok naviše, naniže, u horizontalnom ili nekom drugom pravcu. Na taj način formiraju se šabloni različitih tipova a najpoznatiji su: lanac, točak, krug, Y i

više kanalno povezivanje. Bilo koji šablon formiran na ovaj način predstavlja određenu individuu u organizacionoj strukturi.

Pored navedenih tokova komunikacije prisutna je i tzv. lateralna komunikacija čija funkcija obično podrazumeva da prati skicu kretanja rada u organizaciji koji se odigrava između članova radne grupe, između jedne i druge grupe, između članova različitih odeljenja, drugih linija i osoblja. Glavna namera lateralne komunikacije je da omogući direktan kanal za koordinaciju u organizaciji i rešavanje problema, što je neki put brže nego komunikacija putem pretpostavljenih. Ova komunikacija takođe omogućava članovima da stvore bolje odnose sa pretpostavljenima i veću satisfakciju članova.

Značajan broj oblika lateralne komunikacije dešava se van lanca komande. Oni se često dešavaju sa znanjem, dozvolom i potporom pretpostavljenih koji su svesni da se njome smanjuju nepreciznosti i omogućavaju međusobni kontakti ljudi.

2. Vrste komunikacije u organizaciji

Svaka radna organizacija upražnjava više vrsta komunikacija u svom poslovnom procesu koje se baziraju na informacijama.

Jelenković [10] izdvaja tri grupe informacija:

1. Funkcionalne informacije - one koje treba da se prenesu kroz celu organizaciju ili pojedine njene delove kako bi zaposleni obavljali svoje poslovne funkcije (radne procedure, ciljevi, direktive, delegiranje određenih zadataka, podaci neophodni za funkcionisanje preduzeća); obično se razmenjuju na vertikalnom nivou.
2. Koordinacione informacije - one koje se prosleđuju između pojedinih funkcionalnih jedinica unutar organizacije, npr. između odeljenja prodaje i proizvodnje, ili pogona i kadrovske službe; razmena ovih informacija obično se obavlja horizontalno.
3. Informacija statusa - odnosi se na stavove, status i uvažavanje zaposlenih, priznanje za dobro obavljen posao i imidž preduzeća (nagrade, pisma zahvalnosti i sl.).

Torrington et al. [17] poruke u radnim organizacijama dele na drugačiji način:

1. Individualno specifične - vezane za pojedinca, kao što su povratne informacije, planovi u vezi sa karijerom pojedinca i sl.
2. Timske ili grupno orijentisane - grupni ciljevi, promene unutar tima, novi razmeštaj u kancelariji i sl.
3. Poruke koje se odnose na sve zaposlene - periodični poslovni rezultati, novi imidž kompanije, novi sistem plaćanja, i sl.

Ovi autori posebno ističu značaj vertikalne komunikacije odozdo na gore, iz sledećih razloga:

- pomaže menadžerima da razumeju pitanja zaposlenih,
- pomaže menadžerima da imaju više dodira sa stavovima i vrednostima zaposlenih,
- može upozoriti menadžere na potencijalne probleme,
- može dati menadžerima rešenje za probleme,
- može dati menadžerima informacije koje su im potrebne prilikom donošenja odluka,
- pomaže da zaposleni osećaju da učestvuju i doprinose, i može podstaći motivaciju i posvećenost budućim ciljevima,
- može dati neke povratne informacije o efektivnosti komunikacije koja ide vertikalno nadole, i ideju o načinu njenog poboljšanja [17].

3. Eksterna komunikacija

Spoljna (eksterna) komunikacija je ona komunikacija koja dolazi do kupaca, klijenata i drugih pojedinaca izvan organizacije. Poslovna dužnost zaposlenih je da kupcima prenose informacije u smislu prednosti proizvoda i usluga, tako da mogu povećati produktivnost i profitabilnost. Ova vrsta komunikacije uključuje brošure, razne oblike oglašavanja, pisma i direktni kontakt, telefonske pozive, veb stranice i sl. Za spoljnu komunikaciju slika ima veoma važan, može se reći, i ključni značaj za jednu kompaniju (organizaciju). Logo je presudan za predstavljanje organizacije. Često u praksi možemo

primetiti da upravo logo neke kompanije prodaje proizvod i zato se smatra prodajnim alatom. S druge strane način na koji zaposleni komuniciraju s klijentima licem u lice ili telefonom treba da odraze profesionalnost i potvrde renome kompanije. Pored toga, formalni, kao i neformalni kontakti sa strankama, takođe se smatraju važnom karakteristikom spoljne komunikacije.

4. Interna komunikacija

Interna komunikacija je komunikacija koja se odvija među pojedincima unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim nivoima. Potreba za uspešnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira na to da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom.

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspešne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji. Interna komunikacija je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije. Ne sme se zaboraviti da je interna komunikacija takođe u službi komunikacije sa potrošačima i drugim interesnim grupama izvan kompanije. Kompanija može uspešno komunicirati sa okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije.

Glavni ciljevi interne komunikacije su [9]:

- Prenosjenje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja, npr. od direktora marketinga preko direktora prodaje do prodajnog osoblja,
- Informisanje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima itd.
- Traženje informacija od zaposlenih u kompaniji,
- Ohrabivanje ili uveravanje zaposlenih u određene činjenice ili motivisanje zaposlenih da rade kao pojedinci ili deo tima,

- Slanje podataka, odgovora i informacija prema gore navedenom linijom upravljanja,
- Prenosnje predloga i ideja duž linije upravljanja.

Ova komunikacija može biti i formalna i neformalna. Kada pretpostavljeni komuniciraju sa svojim podređenima u svrhu vođenja i motivisanja zaposlenih, oni moraju da im pruže podršku i pomoć u postizanju organizacionih ciljeva i poboljšanju strukture organizacije. Pored toga, trebalo bi da postoje i odgovarajući postupci za rešavanje žalbi, koji bi zaposlenima omogućili da reše svoje pritužbe. Stoga ovi aspekti definišu značenje interne komunikacije.

5. Korporativna kultura i korporativna klima

Za uspešno poslovno komuniciranje neophodno je razumevanje korporativne kulture, i korporativne klime. Korporativna (organizaciona) kultura odnosi se na određene grupe ljudi koje dele ista mišljenja o svojoj grupi, njenom okruženju i odnosu ka tom okruženju [15]. Ona obuhvata i obučavanje novopridošlih o prihvaćenim normama, vrednostima i osnovnim pretpostavkama, i zato ima važan uticaj na komunikaciju u organizaciji. Organizaciona kultura pripadnicima organizacije pruža mogućnost da se kolektivno suoče sa neizvesnostima u svom okruženju, i predstavlja skup uverenja koja ne moraju biti racionalna, već interpretativna i zavise od pripadnika grupe.

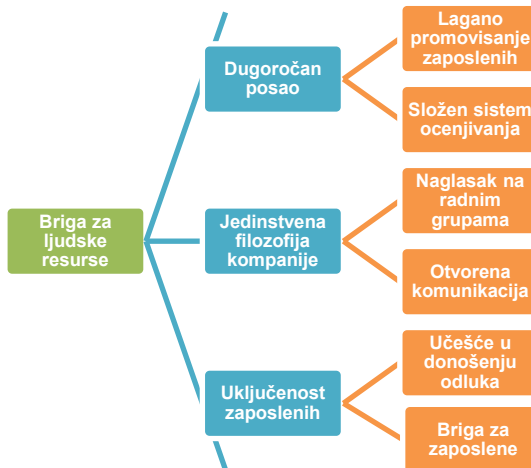
Razliku između organizacione kulture i organizacione klime je opisala Filipović [13] na sledeći način:

„Filozofiju kompanije oblikuju uzorne ličnosti. U početku je to osnivač kompanije, pojedinac ili grupa pojedinaca koji imaju kapital, ideje i sposobnost da vode kompaniju. Oni utvrđuju norme ponašanja i način komunikacije interno i eksterno - van kompanije. Utvrđuju standarde koji govore o tome kako poslove treba obavljati i kako se ponašati u poslovnim, radnim i tehnološkim procesima. Sa rastom i razvojem kompanije,

uspostavljeni model poslovne filozofije postaje način mišljenja, komuniciranja i ponašanja. To je za datu kompaniju uzor i put koji se prenosi sa starijih na mlađe generacije zaposlenih, sa osnivača na svakog pojedinca, sa rukovodioca na vrhu na srednji menadžment i operativce. Nakon formiranja organizacione kulture, top menadžment kompanije nastoji da adekvatnim strategijama upravljanja održi tako uspostavljen i formiran pristup poslovanju. Može se reći da svaka organizacija ima svoju kulturu po kojoj se prepoznaje i razlikuje od drugih”.

Kad je reč o organizacionoj klimi, ona ukazuje na to da menadžment kompanije ima ulogu da stvori takvu atmosferu u kompaniji da svaki pojedinac oseća da pripada organizaciji, da je dobrodošao, da je potreban i koristan. Takav osećaj je jedan od glavnih motivatora zaposlenih da pruže visok učinak, pojačava sigurnost kod zaposlenih, kao i vernost i odanost kompaniji. Organizaciona klima je uži pojam od organizacione kulture i predstavlja način na koji članovi organizacije zapažaju (vide i osećaju) kulturu koja je stvorena i koja se neguje u njihovoj organizaciji.

Koliko je sveukupna komunikacija u organizaciji usmerena na zaposlene značajna i za poslovne rezultate, pokazuje primer koncepcije Japanskog menadžmenta, koji je pokazao rezultate u mnogim kompanijama van zemlje u kojoj je nastao. Ti rezultati ostvaruju se ne samo kroz tehnološke inovacije i investicije u razvoj, već prvenstveno kroz menadžment fokusiran na ljudske resurse. Na narednoj slici 1 prikazana je šema japanskog menadžmenta, gde se može primetiti da komunikacija zauzima ključne uloge: osim što je jedan od prioriteta obezbediti zaposlenima dugoročan posao, menadžment usmerava pažnju na jasno komuniciranje jedinstvene kompanijske filozofije, i na uključenost zaposlenih, koja ne bi bila moguća bez pravilne komunikacije. Komunikacija se, praktično, provlači kroz sve elemente japanskog menadžmenta.



Slika 1. Prikaz koncepcije Japanskog menadžmenta

Izvor: [7]

Ovom temom su se najviše bavili Amerikanci kao jedna od najjačih svetskih ekonomija. Navikli na visoku produktivnost, 80-tih godina su приметili da ona opada, a kao razlozi su se obično navodili politička situacija i regulative po pitanju poreza i slabih podsticaja za razvoj. Produktivnost Japana je u to vreme bila trostruko veća nego u SAD. Uprkos specifičnim kulturnim i psihološkim karakteristikama Japanaca, istraživanja su pokazala da to nije presudno jer su japanske firme bile uspešne i u drugim zemljama gde zaposleni nisu bili Japanci. Zaključak je bio da ključnu ulogu u uspehu igra menadžment, fokusiran na ljudske resurse jer uspeva da motiviše zaposlene stvarajući kod njih osećaj pripadnosti [7].

Ako bi se prihvatila teorija Halovela o tome da su zaposleni u kompanijama poput dece u školi, i da postižu bolje rezultate kada su podsticani da rade ono što vole, pohvaljuju se za rezultate i ubacuju u okruženje u kome se prijatnije osećaju, onda bi se na zaposlene mogao primeniti tzv. ciklus izvrsnosti koji se sastoji od 5 koraka:

1. odabrati prave zadatke,
2. povezati se sa kolegama,
3. uspostaviti odnos „igre“ sa problemima,
4. boriti se sa problemima tako što ćemo rasti sa njima i
5. omogućiti priznanja za sva dostignuća, tj. postignute rezultate [6].

Ovaj autor, koji je kao psihijatar bio zadužen za poboljšanje rezultata u školama, tvrdi da se nezadovoljstvo i u kompanijama širi kao virus - dovoljno je da mali broj ljudi bude nezadovoljan pa da se to nezadovoljstvo prenese na čitav kolektiv.

Iz svega navedenog vidi se da je ispravno razumevanje – tokova slanja i prijema poruka - osnovni faktor dobre komunikacije, da je kvalitetna komunikacija osnov dobre organizacione kulture, iz čega proističe i sama organizaciona klima – osećaj zaposlenih u vezi sa organizacijom u kojoj rade. Dobar osećaj doprinosi većem angažovanju zaposlenih, odnosno većoj produktivnosti, a suprotno od toga — loš osećaj dovodi do stresa što se na radni učinak odražava na negativan način.

6. Prepreke i konflikti koji utiču na razvoj korporativne kulture
Primećujući da ljudi često, umesto da čuju ono što im druga osoba govori, čuju ono što im svest kaže da je ta osoba rekla, Torrington et al. [17] daju svoje viđenje prepreka u organizacionoj komunikaciji.

Referentni okvir - na nas lako utiču mišljenja grupe sa kojom se identifikujemo (referentne grupe). Tako i mišljenje, odnosno stav zaposlenog zavisi od stava grupe zaposlenih sa kojima radi, jer svaka grupa na neki način razvija sopstvenu radnu kulturu. Kad menadžer

želi nešto da saopšti zaposlenima u takvoj grupi, najbolje je da to učini preko predstavnika grupe, koji zatim poruku prenosi ostalima.

Stereotipi - očekivanja određuju sadržaj komunikacije, tj. kada komuniciramo sa nekim o kome imamo stereotipno mišljenje, sve što on kaže sagledavamo kroz prizmu tog stereotipa (muškarci su karijeristi, stari su spori, Englezi su hladni...).

Kognitivna disonanca - ako čujemo informaciju koja nije kompatibilna sa onim u šta sami verujemo, teže ćemo je razumeti. Naš um prilagođava poruku tako da čujemo ono što želimo čuti ili ono što očekujemo.

Halo efekat - ako slušamo nekog u koga imamo poverenja, predisponirani smo za usaglašavanje sa tim što je ta osoba rekla; na osnovu prethodnih iskustava, očekujemo da će i sve što ubuduće ta osoba bude rekla, biti ispravno, odnosno pogrešno (u zavisnosti od prethodnog iskustva).

Semantika i žargon - isti simboli mogu za različite slušaocce imati različito značenje, naročito ako se uzmu u obzir šire okolnosti. Takođe, određeni sektori u kompanijama izgrađuju sopstveni žargon, koji drugi ne moraju da razumeju (tipičan primer je „IT“ sektor).

Nepažnja i zaboravljanje - često nam se desi da u žagoru čujemo samo jednu reč, rečenicu ili samo jednu osobu, i to utiče na opšti utisak o procesu komunikacije. Zatim, posle nekoliko sati zaboravljamo oko 50 odsto onoga što smo čuli, a za dva do tri dana u sećanju nam ostaje oko 10 odsto informacije.

Koliko god se trudili, konflikti na radnom mestu su neizbežni i čak ih mnogi smatraju neminovnim delom svakodnevice. Oni su zastupljeni kako među pojedincima, tako i među sektorima odnosno odeljenjima u preduzeću. Jedno odeljenje se bori protiv drugog da dobije veći deo sredstava ili veći broj novih radnika, nezadovoljni radnici sabotiraju nesposobnog rukovodioca, filijale se bore protiv centrale, a sukobi se ponekad javljaju i zbog neslaganja ličnosti. Kakva god priroda sukoba bila, potrebno je proučiti ga, razumeti i rešiti.

Kad se sukob ne rešava na pravilan način, može da dođe do podele u organizaciji, odnosno do toga da odeljenja međusobno

prestanu da komuniciraju. Iako sukobi mogu da ugroze funkcionisanje čitave organizacije, oni mogu da budu i konstruktivni ako se njima upravlja na pravi način. Primer je namerno stimulisanje konflikata od strane rukovodilaca, kako bi se unela živost u preduzeće koje se raspada, i to tako što se dovode novi ljudi, menja se sastav radnih timova, podstiče se konkurencija, menjaju se pravila ili se čak menja i samo rukovodstvo [10].

U američkim poslovnim krugovima, prema istom izvoru, sve više je u trendu prihvatanje ideje o tome da interni sukobi mogu biti od koristi, pa se i od rukovodilaca traži da njima upravljaju umesto da ih eliminišu. Upravljanje sukobom, u svakom slučaju, podrazumeva najpre da se ustanovi koren odnosno uzrok, a on najčešće leži u borbi za više sredstava iz budžeta, u pogrešnoj komunikaciji, u neslaganjima oko vrednosti ili u razlikama u tipovima ličnosti osoba koje su uključene u konflikt.

Jelenković [10] navodi da postoje tri gledišta američkih rukovodilaca u odnosu na konflikt:

- *„Klasično mišljenje smatra da je konflikt nepotreban i štetan za organizaciju, da je svaki sukob uvek loš i da je posao rukovodioca da ga spreči,*
- *Drugo mišljenje zastupa bihevioristička škola, po kojoj sukob predstavlja nepoželjnu, ali čestu posledicu opšteg ponašanja u organizacijama, i da je potrebno da rukovodilac eliminiše konflikt kad do njega dođe i*
- *Oni koji zastupaju tzv. interaktivni pristup smatraju da je sukob ne samo neizbežan, nego i potreban i poželjan, jer je potencijalno koristan, kao i da sukobi mogu biti pozitivni i negativni što u velikoj meri zavisi od pristupa rukovodioca. Po njima, efikasno upravljanje konfliktom znači da se utvrde rizici i koristi pojedinačnog sukoba za organizaciju, jer pojedini sukobi stimulišu rađanje novih ideja“.*

Međutim, autokratske vođe mogu da izazovu sukob i netrpeljivost među radnicima. Nezadovoljni radnici nisu dovoljno produktivni, pa tako gube i zaposleni i sama organizacija.

Neprijatne međuljudske interakcije izazivaju negativna osećanja poput nezadovoljstva, ljutnje i besa. U tim trenucima, naše potrebe za sigurnošću, razumevanjem, samoostvarenjem nisu zadovoljene. Ako te probleme ignorišemo, situacija se uglavnom samo pogoršava, a energija se crpi, smanjuje se produktivnost tima i narušavaju odnosi na radnom mestu. Ipak, situacije u kojima dolazi do konflikata predstavljaju priliku da učesnici konfliktnih situacija saznaju nešto više o sebi, jedni o drugima, kao i o tome šta je potrebno da bi se posao obavio uz zajedničko zalaganje.

Prema Rosen [14], gotovo uvek je moguće preokrenuti nezgodan interpersonalni sukob, i pritom čak i ojačati odnos između učesnika. Svi smo mi društvena bića, i stalo nam je da budemo u dobrim odnosima sa okruženjem, a kada nama upravljaju plemenite pobude, spremni smo i da pomognemo drugima.

Ljudska bića ne postupaju po instinktu, već se oslanjaju na izbore i najčešće postupaju tako što sebi postavljaju pitanja - šta želim? Da li postoji pretnja? Da li verujem osobi s kojom komuniciram? Koji je najbrži način da dobijem to što želim? Neprijatne međuljudske interakcije su, prema istom izvoru, one tokom kojih pitanja koja sebi postavljamo nemaju brze odgovore [14]. Tada osećamo nesigurnost, a ona izaziva osećaj straha. Intuitivno naslućujemo da možda nećemo moći da zadovoljimo određenu potrebu, i ulazimo u tzv. zonu pretnje. Da bismo to prevazišli, potrebno je da na trenutak zastanemo, i da postanemo svesni dve stvari: da imamo pravo na to da zadovoljimo svoje potrebe, ali i da je potrebno da se prema drugoj osobi ophodimo učtivo i sa poštovanjem.

Primeri neprijatnih interakcija:

- Kolega se raspravlja sa kolegom koji stalno kritikuje njegove ideje.
- Dvoje zaposlenih se redovno verbalno obračunavaju na sastancima.
- Šef iznosi sarkastične primedbe na račun zaposlenih.
- Kupac redovno ima nerazumne zahteve prema određenom sektoru u kompaniji.

- Nadređeni više na zaposlene i kada im daje zaduženja i kad im daje fidbek.

Prethodni primeri ukazuju na to da iz organizacione kulture proizilaze situacije koje dovode do prepreka u komunikaciji [15]. Organizacijske prepreke se pre svega odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijske prepreke su:

Preopterećenost informacijama – u našem informacijskom društvu često se žalimo da smo preopterećeni informacijama. Sa svih strana nas „bombarduju“ informacijama: pismima, telefonskim pozivima, mejlovima, faksevima, informacijama s interneta, izveštajima, oglašavanjem, SMS porukama, radiom, filmom, televizijom i novinama. Nove komunikacijske tehnologije nisu zamenile stare, nego su ih samo nadopunile. Ljudima direktan pristup informacijama stvara osećaj *zatrpanosti*. Čim dođemo na posao, treba se probiti kroz desetine mejl poruka pre nego što se možemo okrenuti produktivnim zadacima. Danas se uspešni komunikatori moraju daleko više truditi da bi drugi čuli njihovu poruku.

Konkurencija poruka – preopterećenost porukama dovodi do njihovog tzv. „takmičenja“ – količina informacija tera nas na to da biramo između onoga što nam je bitno i onog što možemo da ignorišemo. Poruke, praktično, moraju da se „takmiče“ za pažnju menadžera, a oni su, opet, pod specifičnim stresom zbog straha da im neka važna poruka ne promakne.

Iskrivljavanje informacija („gluvi telefoni“) – u velikim organizacijama, informacija često mora da proputuje više sektora i osoba dok stigne do primaoca, pa do njega može doći slučajno, pa čak i namerno, pogrešno interpretirana. Neka osoba može namerno blokirati (zadržati) informaciju kako bi sprečila da izađe na videlo njena greška, ili uspeh osobe koju smatra konkurencijom. Naravno, iskrivljena informacija može se dogoditi bez obzira na to da li ona putuje prema gore ili prema dole u komunikacijskom kanalu. Podređeni će možda informaciju proslediti nadređenima samo ako

ona poboljša njihov položaj ili ugled. Isto tako mogu zadržati informaciju koja će ugroziti njihov položaj. U organizacijama u kojima informacija znači moć i u kojima se menadžeri odseka nadmeću, neka se informacija može zadržati kako bi određeni odsek stekao prednost pred drugim odsecima čime se zanemaruje ukupna organizaciona korist.

Kontradiktorne poruke – postoje menadžeri koji jednog dana govore jedno, a drugog drugo. Ako ne postoje neki drugi znakovi kao što je govor tela, nikako nećete moći odrediti prirodu poruke. Uz takve poruke vezuje se komunikacioni problem jer im se ne može verovati. Buduće poruke će se stoga ignorisati (ili izdvojiti na procenu) jer se izvoru poruke više ne može verovati. Takođe, koju će poruku primiti zaposleni ukoliko menadžer zagovara politiku „otvorenih vrata“, ali fizički zatvara vrata svog ureda ili izgleda ljuto kada zaposleni svrate do njega kako bi nešto raspravili? Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i verodostojnost. Doslednost stvara verodostojnost, i jača komunikacioni proces u organizaciji. To ne znači da ljudi ne mogu promeniti mišljenje, pristup ili način rada. Međutim, želimo li da nas ljudi ozbiljno shvate, poruke se ne bi smele menjati bez neke osnove, nasumice ili u skladu sa emotivnim hirovima. Kada je neophodno promeniti politiku ili kada postoji neophodan izuzetak, sve promene u poruci treba objasniti.

Komunikacioni kanali – previše komunikacionih kanala vodi ka iskrivljavanju poruke, a premalo ka blokiranju poruke. Ako nema dovoljno komunikacionih kanala, stvaraju se glasine (tračevi).

Filtriranje poruka – menadžeri filtriranjem ili pregledanjem biraju poruke na koje će obratiti pažnju. Kada prosleđuju informaciju, menadžeri je još jednom filtriraju ili reprodukuju u skraćenom obliku. Ovaj se proces događa na raznim nivoima u organizaciji. Administrativni pomoćnici znaju da razmenjuju informacije u skraćenom obliku. Ljudi često ostavljaju filtrirane poruke na automatskim telefonskim sekretaricama ili imejlu. Ovo filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili

smanjiti. Draker tvrdi da svaki filter i razmena informacije „udvostruči šum i prepolovi poruku“ [3].

Razlike u statusu – postaju prepreke kad menadžeri ne slušaju pažljivo zaposlene, a zaposleni porukama nadređenih pridaju više pažnje nego što je potrebno. Tako se događa da poruke koje dolaze „odozgo“ postaju važnije nego što jesu, a ne mari se za poruke koje stižu „odozdo“.

Strukturalni problemi – što je veća udaljenost između pošiljaoca i primaoca poruke, to će više vremena biti potrebno da poruka stigne na odredište. Tačnije, što je više hijerarhijskih nivoa, to će komunikacija biti sporija i manje efikasna. Time se onemogućava uspešna komunikacija i daje tržišna prednost organizacijama s nižom strukturom u odnosu na visoke (hijerarhijske) organizacije. Sam proces struktuiranja organizacije na specijalizovane odseke može stvoriti koordinacijske probleme upravo zbog sukoba svojstvenih različitim funkcionalnim ulogama unutar organizacije. Često postoji sukob između odseka istraživanja i razvoja kome trebaju novčana sredstva za dugoročno istraživanje i finansijskog odseka koji se bavi kratkoročnim merama kao što je povraćaj investiranog kapitala. Obuzdavanjem takvih sukoba uglavnom se jača autoritet i kontrola zbog čega se stvaraju jake organizacione strukture.

Organizacije sa manje prepreka u komunikaciji su one čija kultura obuhvata vrednosti kao što su iskrenost, poštenje, otvorenost, mogućnost neslaganja sa šefom, i sposobnost zaposlenih sa svakog hijerarhijskog nivoa da izraze svoje mišljenje.

Prepreke se mogu ublažiti smanjivanjem broja hijerarhijskih nivoa u organizacionoj strukturi, i podsticanjem horizontalne i vertikalne komunikacije u oba smera. Zatim je potrebno olakšati protok povratne informacije na svim nivoima, o tome kako zaposleni obavljaju svoj posao. Menadžeri koji traže povratnu informaciju moraju da znaju da se nose i sa kritikom, ako žele da stvore pozitivnu komunikacionu klimu.

Organizaciona kultura direktno se odražava na korporativnu, odnosno komunikacionu klimu – osećaj koji zaposleni nose kući i sa kojim dolaze na radno mesto.

Konflikt ne nastaje odjednom. Prema Glaslu [4], postoji devet stepenica eskalacije konflikta:

Okoštavanje – Stanovišta se učvršćuju i sve se više definišu suprotnosti. Svest o postojanju sukoba drži aktere u grču. Još postoji nada u to da se sukob može rešiti pregovorima i ne postoje isključive pozicije.

Debata – Dolazi do polarizacije razmišljanja, osećanja i želja. Akteri počinju da razmišljaju „crno-belo“, i to po principu „*nametnuti svoje mišljenje, ili dopustiti protivniku da nam nametne svoje*“.

Akcija – Sve više se pridaje značaj izjavi da „*priča više ne pomaže*“ i pristupa se strategiji „*dovesti suparnika pred svršen čin*“. Strane u konfliktu više ne osećaju empatiju, raste opasnost od pogrešne interpretacije postupaka druge strane.

Koalicije – Stereotipi i klišeji dobijaju na značaju. Obe strane pokušavaju da lobiraju u okruženju, i da pridobiju što više pristalica.

Gubitak „dobrog glasa“ – Dolazi do javnih i direktnih sukoba koji imaju za cilj da prikažu suprotnu stranu u lošem svetlu.

Strategija pretnje – Rastu međusobne pretnje. Postavljanjem ultimatumata ubrzava se eskalacija konflikta.

Ograničene akcije s ciljem uništenja – Suprotna strana se više ne posmatra kao ljudsko biće. Planiraju se i sprovode ograničene akcije s ciljem diskreditacije. Izvrću se vrednosti – relativno mala šteta koja se pretrpi shvata se kao sopstvena pobeda.

Rasprskavanje – Uništenje neprijateljskog sistema posmatra se kao cilj.

Zajedno u ponor – Dolazi do totalne konfrontacije bez mogućnosti povratka. Kao jedini cilj prihvata se uništenje protivnika, pa čak i ako je cena tog uništenja – samouništenje [4].

Kao jedan od bitnih uzroka konflikta, ovaj autor navodi komunikaciju, odnosno, dvosmislenu komunikaciju, u kojoj se izvrće istina, jer ona po svojoj prirodi dovodi do neadekvatne informisanosti, proizvodi nepoverenje, odbojnost i neprijateljstvo sagovornika, zatim, nekorektnu komunikaciju – onu koja u sebi sadrži izraz nepoštovanja i pretnju, što izaziva uvređenost i ljutnju,

što često prerasta u averziju i kontrapretnju i dovodi do konflikta [4].

7. Savlađivanje komunikacijskih prepreka u cilju razvoja korporativne kulture

Organizacijske prepreke savladaćemo ako zaposleni postanu dobri komunikatori. Uspješna komunikacija zahteva:

- opažanje,
- preciznost,
- verodostojnost,
- kontrolu i
- simpatičnost.

Ljudi koji dobro opažaju često mogu predvideti kako će se poruka interpretirati. Oni predvide reakciju i prema njoj oblikuju poruku. Zatim se usredsrede na povratnu informaciju na temelju koje reaguju i ispravljaju pogrešno shvaćene elemente. Precizni ljudi komuniciraju na taj način da primalac sasvim jasno razume poruku. Oni stvaraju zajedničku mentalnu sliku jer komuniciraju tako da ih drugi razumeju. Kada nešto kažu, to zaista i misle. Stoga možete verovati i njima i njihovim informacijama. Uspješni komunikatori oblikuju i kontrolišu ono što će reći, a njihova komunikacija daje rezultate. To su uglavnom prijateljski i simpatični ljudi u organizaciji. Poštuju druge, održavaju dobre odnose i druže se gotovo sa svima. Radite li jednom sa njima, poželećete da nastavite saradnju.

Lako je shvatiti da bilo kakva nastojanja da se unapredi proces komunikacije u organizacijama može da donese veoma dragocene koristi samoj organizaciji, kao i pojedincima i grupama koje u njoj rade. Da bi se ostvarile prednosti koje sa sobom nosi efektna komunikacija, mogu da se preduzmu određeni koraci. Dakle, pored taktika za unapređivanje komunikacija koje iziskuju angažovanje čitave organizacije, postoje i određene tehnike, uključujući i mere koje mogu da preduzmu pojedinci. To su:

- *Držati se jednostavnog jezika, izbeći konfuziju.* Nepotrebno korišćenje zvaničnog jezika može da predstavlja ozbiljnu prepreku u komunikaciji. Treba imati na umu da sve organizacije imaju sopstveni specijalizovani jezik – žargon. Ono što treba istaći je da je upotreba žargona neizbežna kada komuniciraju ljudi iz istog delokruga ili društvene grupe. Jedan određeni stepen visokospecijalizovanog jezika može i da pospeši komunikaciju, jer predstavlja lak način za to da ljudi iz istih oblasti života razmene kompleksne ideje. Žargon, takođe, služi kao sredstvo za prepoznavanje među profesionalcima iz istih oblasti jer govore istim jezikom, mada ne moraju lično da se poznaju. Upotreba žargona u jednoj organizaciji može da se razvije među njenim članovima u nekim odeljenjima, što može da olakša komunikaciju, ali samo u toj grupi zaposlenih. Nažalost, ljudi iz drugih odeljenja ove korporacije, ne moraju da razumeju ovaj žargon, i mogu da se osećaju nelagodno, što može da stvori komunikacijsku prepreku. Ovo se ne dešava samo između različitih odeljenja unutar neke organizacije već i između zaposlenih i ostalih ljudi sa kojima privatno komuniciraju, jer ne mogu da razumeju brojne nove fraze i termine, odnosno novousvojeni žargon. Prema tome, možemo slobodno da kažemo da žargon može da bude efektno sredstvo za komunikaciju među ljudima iz iste društvene grupe ili profesije, ali da ga treba izbegavati prilikom komuniciranja sa ljudima izvan tih krugova. Ljudi koji najjasnije komuniciraju izbegavaju upotrebu žargona, a pored toga se čuvaju da im jezik bude jednostavan, kratak i precizan. Stoga je mudro da se prihvati princip – biti kratak i jasan. Ljudi su u stanju da bolje shvate one poruke koje ih ne zasipaju sa previše informacija odjedanput, nego one koje im prezentuju više sadržaja nego što mogu da prihvate.
- *Biti aktivan, pažljiv slušalac.* Isto onoliko koliko je važno da svoje ideje prenesete drugima tako da oni mogu da ih razumeju (slanje poruka), važno je i da radite na tome da budete dobar slušalac (primanje poruka). Iako ljudi dosta vremena provode slušajući, oni shvataju i obraćaju pažnju na samo mali procenat

informacije koja im je upućena. Većina nas misli da je slušanje samo pasivan proces primanja informacije koju nam drugi šalju, ali kada se pravilno izvodi, proces slušanja je mnogo aktivniji. Na primer, dobar slušalac postavlja pitanja ako nešto ne razume i klima glavom, ili signalizira na drugi način da je razumeo poruku. Takvi znaci pružaju važnu povratnu informaciju saopštioocu do koje mere je uspeo da prenese ono što želi. Kao slušalac, vi možete da potpomognete proces komunikacije stavljajući do znanja pošiljaocu da li njegove ili njene poruke stižu do vas. Postavljanje pitanja i interpretiranje njihovih ideja vašim rečima predstavlja dobar način za to da budete sigurni da li usvajate svu prezentiranu informaciju. Vrlo je korisno, takođe, da izbegavamo sve ono što nam odvlači pažnju u okolini i da se koncentrišemo na ono što nam druga osoba govori. Kada slušamo druge treba da izbegavamo da donosimo prerane zaključke ili procenjujemo njihove opaske. Važno je da potpuno saslušamo ono što se govori pre nego što reagujemo. Veliki broj ljudi prekida sagovornika sopstvenim idejama pre nego što sasluša njegove. Usvajanje ovih sugestija može samo da pomogne da budemo bolji slušaoci, iako sve to iziskuje određeni napor. Mnoge organizacije pokušavaju da pomognu svojim zaposlenim u tome, tako da obučavaju radnike u tehnikama efektnog slušanja (uz pomoć seminara i kasete za samoobučavanje). Evidentno je da se danas shvata važnost pažljivog slušanja za pospešivanje efektnog organizacionog komuniciranja. Da bi se razvila umetnost slušanja, potrebno je prvo da se identifikuju pojedini elementi ovog procesa, odnosno, zasebne veštine koje doprinose uspešnom slušanju o kojima je u prethodnim poglavljima bilo reči.

- *Odmeravati tok informacije, izbegavati preopterećenja.* Zamislite veoma zaposlenog menadžera okruženog hrpama papira, sa telefonskom slušalicom na oba uha i gomilom ljudi koja čeka da razgovara sa njim. Očigledno je da prevelik broj zahteva koji se svaljuje na ovu osobu može da uspori sistem i da umanjuje efektnost njenog rada. Kada bilo koji deo komunikacione

mreže bude pritisnut većom količinom informacija nego što može da savlada, stvara se uslov za preopterećenje. Ovakvo stanje, naravno predstavlja ozbiljnu pretnju efektnoj organizacionoj komunikaciji. Srećom, postoje mere koje mogu da se preduzmu da se efektivnije upravlja informacijama. Tako organizacije mogu da zaposle takozvane *čuvare*, ljude čiji je posao da kontrolišu dotok informacija u jedinice koje mogu potencijalno da budu preopterećene. Na primer, administrativni pomoćnici imaju odgovornost da vode računa o tome da veoma zauzeti rukovodioci ne budu preopterećeni zahtevima drugih ljudi ili grupa. Urednici novina ili urednici televizijskih vesti takođe mogu da se smatraju vrstom *čuvara*, jer oni mogu da odluče koje će vesti biti objavljene javnosti, a koje ne. Osnovni deo posla ovih pojedinaca je da izbegnu preopterećivanje drugih, tako što će odmeravati tokove informacija koje im šalju. Preopterećenje može, takođe, da se izbegne čekanjem na red. Ovaj termin se odnosi na formiranje reda od pristiglih informacija, tako da njima može da se upravlja po redu. Kada su sistemi preopterećeni može da dođe do distorzije ili do propusta. Drugim rečima, poruke mogu da budu izmenjene ili propuštene kada se prenose iz jedne organizacione jedinice u drugu (slično igri pokvarenih telefona). Jedna od strategija koja se pokazala uspešnom u izbegavanju problema distorzije ili propusta je ponavljanje. Da bi se poruke posle ponovo poslale, potrebno ja da se ponovo transmituju i to najčešće putem nekog drugog kanala. Na primer, da bi svojim potčinjenim službenicima preneo važnu informaciju, menadžer može prvo da im je usmeno saopšti, a onda da prosledi i pismeni dopis sa istim sadržajem.

- *Obezbediti povratne informacije, otvoriti komunikacione kanale nagore.* Da bi efikasno funkcionisale, organizacije moraju da budu sposobne da precizno komuniciraju sa onima koji ih održavaju – a to su sami zaposleni. Nažalost, većina zaposlenih smatra da je povratna informacija između njih i organizacija u kojima rade slabija nego što bi trebalo da bude. Ljudi često nisu voljni ili sposobni da prenesu svoje ideje najvišem rukovodstvu

iz raznoraznih razloga. Jedan od problema je nedostatak raspoloživih kanala za komuniciranje nagore, kao i oklevanje ljudi da koriste one koje postoje. Postoji nekoliko tehnika za dobijanje povratnih informacija. Jedan od načina da se pospeši komunikacija nagore u organizacijama su sistemi za sugestije. Vrlo često ideje zaposlenih o tome kako bi moglo da se poboljša funkcionisanje organizacije ne mogu da se probiju uz organizacionu šemu, jer ljudi koji ih poseduju ne znaju kako da dođu do onih koji mogu da ih primene. Da bi se izbegli ovakvi problemi, uvedene su kutije za sugestije koje treba da obezbede kanal za ideje zaposlenih. Radnici se obično nagrađuju za uspešne predloge, bilo novčanom nagradom ili nekim procentom od novca uštedenog primenom ove sugestije. Drugi metod jeste putem korporativnih tzv. vrućih linija - telefonskih linija na kojima dežurni personal iz korporacije, koji spremno daje odgovore na pitanja radnika, sluša njihove komentare i slično. Uz to, prateći kakva pitanja i brige iznose zaposleni, visoko rukovodstvo ima dragoceni uvid u načine na koje može da unapredi organizacione uslove. Treći skup tehnika poznat kao sastanci uz kese za doručak i sastanci koji preskaču nivoe organizacije je smišljen da podstakne komunikacije između ljudi koji se obično ne sreću, jer rade na različitim organizacionim nivoima. Sastanci uz kese za doručak su neformalna okupljanja za vreme doručka ili ručka (koji se donosi od kuće) prilikom kojih ljudi razgovaraju o onome što se dešava u kompaniji. Neformalna priroda ovih sastanaka je smišljena radi otvorenijeg razmenjivanja ideja. Sastanci koji preskaču nivoe organizacije su uglavnom slični. Ideja koja stoji iza ovih sastanaka je stvaranje novih komunikacionih linija između ljudi koji su razdvojeni sa dva ili više organizaciona nivoa, ljudi koji inače ne dolaze u kontakt jedni sa drugima. Konačno, anketiranje zaposlenih može da se upotrebi za prikupljanje informacija o stavovima i mišljenjima zaposlenih u vezi sa oblastima ključnim za rad organizacije. Takve ankete mogu da budu veoma efektne pogotovu kada se rezultati dobijeni anketiranjem prodiskutuju sa

zaposlenima, a povratna informacija iskoristi kao osnova za izmene u radu.

Zaključna razmatranja

Komunikacijska klima u organizaciji odraz je njene organizacione kulture. To podrazumeva da se kultura odnosi na vrednosti i uverenja neke organizacije. Neke su organizacije vrlo otvorene, dok druge guše komunikaciju. Prepreke često možemo ublažiti smanjivanjem broja nivoa u organizacionoj strukturi. Manje karika u komunikacijskom lancu doprinosi boljoj komunikaciji. Ljudi bi trebalo da imaju mogućnost da u organizaciji komuniciraju prema gore, prema dole i horizontalno. Komunikaciju mogu olakšati instrumenti kao što su upitnici za zaposlene, politika zatvorenih vrata, intranet, dopisi, mejlovi, timovi i zajednički prostori. Takođe je potrebno olakšati protok povratne informacije koja će zaposlenima sa svih nivoa pružiti potrebne informacije o tome kako obavljaju svoj posao. Menadžer treba da zna šta se događa u njegovoj organizaciji. Zaposleni treba da znaju kako da rade. Menadžeri koji traže povratnu informaciju moraju znati kako da prime kritiku ako žele da stvore korisnu komunikacijsku klimu. Organizacija i njena kultura kontekst su u kome se odvija sva poslovna komunikacija.

Reference

1. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
2. Davis, W., & O' Connor, J. R. (1977). Serial Transmission of information: A Study of the Grapevine, *Journal of Applied Communications Research*, No. 5, pp. 61-72.
3. Drucker, P. F. (1998). *On the Profession of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte Beraterinnen und Berater*, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, Freies Geistesleben Stuttgart: Paul Haupt.

5. Gramatnikovski, S., Stoilkovska, A., & Serafimović, G. (2015). Business Communication in Function of Improving the Organizational Culture of the Company. *UTMS Journal of Economics* 6 (2): 267–279.
6. Hallowel, E. (2009). *Upravljanje stresom, ekspertska rešenja za svakodnevne izazove*. Beograd: Data Status.
7. Hatvany, N., & Pucik, V. (1981). *Japanese Management, Practices and Productivity, Organizational Dynamics*. 9(1): 5-21.
8. Ilić, B. (2005). *Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije*. Kragujevac: Zbornik radova sa 32. Nacionalne konferencije o kvalitetu.
9. Ind, N. (2002). *Korporacijski imidž*, Beograd: Clio.
10. Jelenković, V. (1995). Prir. *Veština upravljanja sa leksikonom menadžmenta*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
11. Kapor-Stanulović, N., & Vrgović, P. (2009). *Osnove komunikologije i poslovnog komuniciranja*. Novi Sad: Alfa-graf.
12. Kvirkvaia, M., & Kikutadze, V. (2011). The role of corporate culture in business effectiveness. *European Scientific Journal*. 20:29-34 DOI:10.19044/esj.2011.v20n0p%25p
13. Merit plan. (2023). Da li uspeh u karijeri isključuje kvalitetan privatni život i obrnuto?. Dostupno na <https://www.meritplan.rs/c/strucni-tekstovi/> [pristupljeno: 15. septembra 2022. godine].
14. Rosen, B. (2010). *Upravljanje konfliktima, ekspertska rešenja za svakodnevne izazove*. Beograd: Data Status.
15. Rouse, J. M., & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije (kulturološki i strateški pristup)*. Zagreb: Masmmedia.
16. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company, *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3): 27-39.
17. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*, 5th Edition, Prentice Hall Europe, (srpsko izdanje iz 2004), Beograd: Data status.

18. Williams, C. (2010). *Principles of Management - MGMT*, South Western Cengage Learning, (prevod na srpski). Beograd: Data status.

THE SUBSTANCE OF BUSINESS COMMUNICATION FOR DEVELOPING CORPORATE CULTURE

Abstract

Business communication is present in every work organization, both for each individual employee and for each individual who communicates with the company. Although, most often, daily activities are performed routinely, they are not given much attention, but instead become a manifestation of the built of organizational or personal culture. The success of the company is directly dependent on the targeted gradual actions that can be used to form a healthy corporate culture in the organization. As a category, corporate culture is very difficult to measure since the values, behaviour of employees, and even the organizational climate itself are a challenge to control and shape the organizational culture of a certain organization, all with the aim of better business. The subject of this research relates to the importance of business communication for the development of corporate culture. The goal of the research is to point out the importance of the relationship between business communication and corporate culture for the efficient operation of any organization. The results of the work confirm that it is important to develop strategically the communication skills of employees in order to develop the organizational culture, which leads to its positive business operations.

Key words: *communication, work organization, corporate culture, relations, skills, strategic development.*

JEL classification: D83, G30, M14