

Pregledni rad

УДК 005.5+005.334

DOI 10.7251/SVR2224231L

ULOGA I ZNAČAJ INTERNOG KOMUNICIRANJA U PROCESU UNAPREĐIVANJA RADA U ORGANIZACIJI

**Zoran Lukić¹
Nemanja Lukić²**

Apstrakt: U radu ćemo definisati osnovne elemente komunikacije, kako komunikacija utiče na ljude i unutargrupnu dinamiku organizacije. U savremenom menadžmentu sve više se govori o značaju organizacionog komuniciranja kao dominantnog faktora unaprjeđenja rada i poslovnih rezultata. Kultura internog komuniciranja predstavlja integralni dio razvoja organizacije, gdje se sam proces rada i proizvodnje derogira u značajnoj mjeri ukoliko ovaj faktor izostane.

Cljučne riječi: *komuniciranje, organizacija, rad, kultura internog komuniciranja...*

UVOD

Organizacija se može definisati kao grupa ljudi okupljena da ostvari određene ciljeve, a da bi to bilo moguće, potrebna je komunikacija. Komunikacija, uopšteno, predstavlja opštenje, prenošenje i razmjenu nekih sadržaja. Termin je sveobuhvatan, a može da podrazumijeva i fizikalističke procese definisane u kibernetici, transportu itd.

Predmet istraživanja će biti organizovanje internog marketinga usluga sa implementacijom komunikacije radi kreiranja, proizvodnje i isporuke usluga. Postavljena hipoteza je da je komunikacija ključni faktor od čijeg kvaliteta zavisi mogućnost funkcionisanja uslužne organizacije, internog marketinga. Tokom istraživanja, biće korišćene analitičke metode, prije svega, one koje se odnose na teorijska dostignuća razvoja komunikologije i usluga, te upoređivanje sa stanjem u našoj svakodnevnoj praksi.

¹ Visoka poslovna škola Beograd.

² Elektrodistribucija Republike Srpske.

U psihološkom smislu, komunikacija označava opštenje među ljudima. Ostvaruje se neposredno u verbalnom i neverbalnom dodiru, a može biti personalna sa konkretnim ljudima ili depersonalizovana sa institucijama.

Komunikacija među ljudima je osnovni preuslov svake organizacije i najveći broj nesporazuma koji nastaju među ljudima unutar organizacije ili društvene zajednice, uopšte, jeste nestručnost i nespremnost za komuniciranje.

DEFINISANJE KOMUNIKACIJE

Na osnovu iskustava poslovnih ljudi, među koje spada i autora ovog rada, može se sa velikom dozom sigurnosti zaključiti da nijedna organizacija (preduzeće) nema budućnost, ako na nivou organizacije (preduzeća) nema kvalitetne komunikacije. Poslovno iskustvo mnogih menadžera, pa i onih u čiji direktni djelokrug rada ne spada marketing u najširem smislu tog pojma, pokazuje da je komunikacija u organizaciji ili preduzeću ključni faktor, bez koje organizacija ne može unaprijediti svoj rad.

Komunikacija predstavlja razgovor, dijalog, opštenje, prenošenje i razmjena sadržaja neophodnih za ostvarenje određenog poslovnog cilja. Termin je sveobuhvatan, a može da podrazumijeva procese definisane u organizaciji.

Komunikacija u psihološkom smislu označava opštenje ili razgovor u organizaciji (preduzeću) među ljudima. Komunikacija, kao nauka, povezana je sa mnogim drugim naukama i vještinama, koje zaista treba znati primjeniti u organizaciji (preduzeću), a neke od njih su:

- filozofija,
- psihologija,
- sociologija,
- kulturologija,
- lingvistika,
- retorika...

Komunikacija u organizaciji znači ispoljavanje određenog znanja komunikologije kao preduslova bez koje organizacija (preduzeće) nema budućnosti. Nijedna oganizacija ili (preduzeće) nema budućnost ako ne koristi dobar model internog komuniciranja radi unapređivanja same organizacije rada – da svi isto misle i da svi isto rade.

Preduzeće (organizacija) koje se bavi uslužnom ekonomijom, marketingom i menadžmentom, treba uvijek da koristi jedan koncept, a to je da se mora timski raditi kako bi se realizovali svi budući postavljeni ciljevi, a da bi se to realizovalo potrebna je dobra komunikacija, a posebno na najvišem nivou menadžmenta preduzeća. Treba da se koristi razumijevanje između vlasnika i menadžmenta, s jedne strane, te zaposlenih i ostalih zainteresovanih subjekata, s druge strane. Podrazumijeva se organizacija sa aktivnom kreativno-stvaralačkom kulturom i inovativnom preduzetničkom klimom, kao osnovnim preduslovom dobrog funkcionisanja i produktivnosti organizacije, koristeći pri tom internu komunikaciju radi unapređivanja rada u samoj organizaciji.

Inovativna klima na nivou organizacije, uz dovoljnu anatomiju menadžmenta na svim nivoima odgovornosti u organizaciji je neophodna, kako bi se mogla u adekvatnom obimu aktivirati identifikacija zaposlenih sa preduzetničkom vizijom budućnosti i poslovnom misijom kao razlogom postojanja organizacije (preduzeća) i svrhe tržišnog poslovanja. Suprotno tome, ukoliko se ne ostvari identifikacija zaposlenih sa vizijom, ciljevima i zadacima koje je menadžment postavio, nije realno očekivati da će se na duži rok takvo preduzeće moći održati na tržištu, a posebno uz ogromnu prisutnost na našem prostoru velikih konkurentskih kompanija kao što su npr. Delta-maksi, Merkator, Intereks, Konzum itd. Zbog toga, organizacije koje imaju uspješno izgrađen ovakav inovativni sistem vrijednosti, uvijek mogu da koriste slabosti konkurencije u odnosu na potrošače, a koje oni očekuju u odnosu na konkurenciju koju oni ne očekuju.

Uloga i značaj internog komuniciranja radi unapređivanja rada organizacije je ključni faktor svake organizacije, ali je vrlo bitno kako i koje modele sama organizacija koristi kroz svoju komunikaciju na nivou menadžmenta organizacije. Generalno, najbolja je takva interna komunikacija kad svi isto misle i kada svi isto rade, ali u skladu sa prethodno navedenim dobrim modelima.

Interni marketing označava aktivnost zaposlenih u uslužnoj organizaciji, sa ciljem da se oni koji su na prvoj liniji komunikacije sa kupcima konstantno obrazuju i motivišu. Tako se stvara ukupni marketing organizacije koji upotpunjuje primarne usluge (prodaja), pri čemu zaposleni svoju aktivnost obavljaju na takav način da se obezbijedi satisfakcija kupaca-potrošača (klijenata) i to da kupci što duže ostanu lojalni i u aktivnoj dvosmjernoj vezi kreiranja i isporuke usluga i robe. Bez ovakve dobre tržišne komunikacije, nijedna organizacija (preduzeće) nije dugoročno održivo.

SKICA INTERNOG MARKETINGA**KOMUNIKACIJSKI PROCESI INTERNOG
KOMUNICIRANJA SU BUDUĆNOST
SVAKE ORGANIZACIJE**

Ako komunikaciju posmatramo kao put kreiranja poruke od pošiljaoca ka primaocu, proces komunikacije čine sljedeći elementi:

- poruka,
- pošiljalac,
- primalac,
- kanali,
- barijere i
- povratna sprega.

Komunikacijski procesi u preduzeću se posmatraju kao kontinuirani proces kreiranja proizvoda i isporuke datog preduzeća kupcima ili klijentima radi ispunjavanja njihovih potreba, želja, zahtjeva ili preferencija. Pristupajući savremenom komunikacijskom poslovanju, takva organizacija mijenja cjelokupnu poslovnu filozofiju na nivou menadžmenta preduzeća koje je orijentisano kao uslužna organizacija ciljanog tržišta, pri čemu uvijek treba staviti akcenat na dužinu i kvalitet komunikacije (dijaloga) kao ključnog instrumenta internog marketinga.

Komunikacija je najjače oružje svakog poslovnog čovjeka prilikom upravljanja tržišnim poslovanjem organizacije, bez obzira o kojem se području radi. Primjena internog marketinga i komunikacija radi unapređivanja rada u svakoj od organizacija su podjednako bitni za sve elemente društva, počevši od državnih organizacija, bankarskih organizacija, finansijskih organizacija itd.

INFORMACIJE KAO OSNOVNI FAKTOR ORGANIZACIJE

Da bi se organizacija ili preduzeće bavilo uslužnom ekonomijom, marketingom i/ili menadžmentom, nemoguće je da na nivou upravljačkog menadžmenta nema tržišnog informisanja, bez obzira čime se organizacija ili preduzeće bavi. Bez dobre informisanosti unutar organizacije i njene usklađenosti sa misijom organizacije, nema održivosti organizacije. Može se reći da informacije spadaju u one kategorije ili pojmove koje je nemoguće konačno definisati, spadaju u rang kategorija kao što su materija, energija i vrijeme. Stvaranjem i prikupljanjem informacija, čovjek može da brzo interveniše u svom okruženju, a naravno da organizacija koja ne vlada informacijama ne može biti konkurentna na svome tržištu, jer je to prosto neizvodljivo.

Svaka organizacija ili preduzeće koja vlada informacijom, istovremeno vlada i situacijom. S druge strane, u svakodnevnom životu informacija se najčešće određuje kao izvještaj, obavještenje, saopštenje itd. Svaka organizacija je veliki proizvođač, ali i korisnik informacija, koje imaju svoj značaj i svoje ekonomske rezultate. Informacija treba da se kreće kako unutar same organizacije, tako i između organizacije i njenog okruženja. Svaka informacija treba da se iskoristi u pravo vrijeme i na pravi način. Vrijednost svake informacije za organizacije zavisi od nekoliko faktora, kao što su:

- kvalitet,
- važnost,
- pravovremenost,
- dostupnost,
- količina...

Svaka informacija ima svoju kvalitativnu i komunikativnu dimenziju. U informacije unutar organizacije su skuplje ako su kvalitetnije, u odnosu na one koje su manje kvalitetne. Radi pojašnjenja, kvalitet informacija treba da se sagledava kroz odnos između efikasnosti poslovanja i cijena informacija. Ako je taj odnos pozitivan, onda je znak da je riječ o kvalitetnim informacijama i suprotno na nivou same organizacije. U današnjem poslovnom svijetu, količina informacija kojima se barata je enormna, a generalno govoreći nema svaka informacija istu važnosti za organizaciju. Za svaku organizaciju važno je odrediti važnost svake pojedine informacije za odlučivanje. Ali, to nije lak zadatak, jer informacije za sve zaposlene u samoj organizaciji nemaju uvijek istu

важност. За различите особе у организацији, исте информације имају различиту важност.

Важност је, прије свега, условљена положајем у организацији и самим радним мјестом. За менаджере продаје новог производа на тржишту, често није важно који ће се производ продати, битно је обратити пажњу на квалитет производа и све иновације у њему и око њега. А за оне који су задужени за продају таквог производа, врло је важно колико ће тај производ да кошта и на којим тржиштима ће моћи да се продаје. У организацији, функција информације у процесу планирања јесте да допринесе смањивању неизвјесности тако што се покланја посебна пажња онемо што може да се desi у ближем или даљем окружењу, да помогне да се предвиде евентуално проблематични догађаји те да пружи неке резервне варијанте на путу ка остваривању плана.

ULOGA I ZNAČAJ KULTURE INTERNOG KOMUNICIRANJA RADA U ORGANIZACIJI

Nesumnjivo, да је култура један од најбитнијих карактеристика човјека и људског друштва уопште. То је тиме више јасно, јер ни једна друга врста не посједује културу. Ријеч култура потиче од латинске ријечи *cuetus* која значи гајење, његовање или обрађивање.

Култура је врло битан фактор у свакој организацији или болје речено огледало сваке организације. Постоји неколико начина како би менаджер продаје требао да наступа испред организације (предузећа) на тржишту БиХ: као прво, он мора да има одређено образовање, личну и пословну културу, а затим тек тада да изађе на тржиште да презентује одређени производ које организација или (предузеће) представља на тржишту.

Као менаджер продаје неког производа неке организације, он треба да организује пословне контакте и да одабере оптималну продајну презентацију. Сврха продајне презентације је да се прикаже да се од потрошаћа до купца не skrivaju подаци и информације о производима. Све то менаджер продаје још у фази презентације треба да изложи, како би потрошач-купач могао да се на основу расположивих података и информација одлучи да изврши купопродајни акт према критерију задовољства (сatisfакције). То значи да менаджер продаје – лични комуникатор – добија прилику да презентује конкретну понуду. Дакле, наступа говорна ријеч. Говорна ријеч менаджера продаје не смије бити осиромашена, као што је то често и нажалост писана ријеч. Моћ говорне промоције потпomaжу и увеличавају висина и боја гласа, благи осмијех на лицу, те покрети тијела у говору, наглашавање и тражење подршке слушаоца, држање ријечи комуникацијског контакта са

slušaoćem u smislu traženja njegovog odobrenja ili neslaganja. Govorna riječ, svaka za sebe, obična je. Međutim, kada se govorna riječ menadžera prodaje komunikatora integriše sa drugima riječima, pa kada je osnažena raznovrsnim oblicima, zvucima, mirisima, bojama, tada i one dobijaju novu snagu i ljepotu.

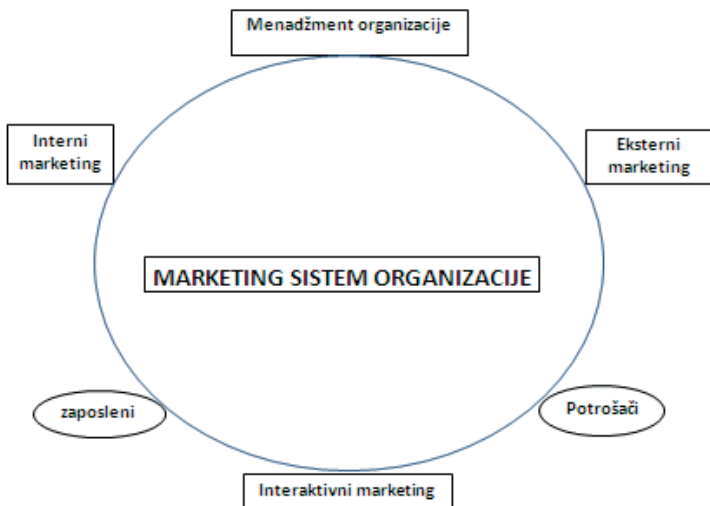
U tom kulturnom komunikacijskom smislu menadžer prodaje – komunikator – treba da prezentuje podršku kupcu tokom lične komunikacije, tj. prenijeti im „brend“ o preduzetničkom društvu, proizvodu, izgrađenim objektima, obavljenim poslovima. Svaka izgovorena riječ treba da bude natopljena znanjem ličnog komunikatora, prožeta istinom i nadom da je ponuda organizacije takva da rješava probleme potrošača-kupca.

Menadžer prodaje i kao lični komunikator predstavlja organizaciju, a ne samo proizvod organizacije, na način koji rješava njegove probleme, podmiruje potrebe, uklanjanja ne-želju, zadovoljava preferenciju i uvećava volju da se kupovina realizuje i ponovi.

Uvijek treba da postoji sugestija menadžeru prodaje-komunikatoru, da govorna riječ bude usmjerena prema promjeni stava potrošača-kupca. On treba da razlikuje „promjenu stava“ od „promjene u stavu“, tako što će ponijeti nove, drugačije i brojne informacije, čije usvajanje od strane potrošača-kupca i njegovog ličnog komuniciranja radi lične nabave dovodi do promjene komponenti stava, a da ipak ne dođe do promjene stava kao cijeline, jer je emotivna komunikativnost stava, uz relativnu komponentu, toliko mala i suprotna da stav ostaje stabilan. Snaga kojom se jedan stav brani od provjerenog zavisi od broja i kvaliteta potreba koje stav zadovoljava. Što su potrebe koje stav zadovoljava od manjeg značaja za pojedince (grupu), to će menadžer komunikator sa manje napora uticati na njegov stav.

Po jačini, menadžeri komunikatori po pravilu nemaju kvalitetno formirane stavove prema novim pojavama (problemima, proizvodima, tehnologijama, materijalima, vrijednostima itd.). To je zbog toga što oni uglavnom preuzimaju stavove svojih mjerodovnih grupa ili ličnosti (referentivne ili relativne grupe) vođa mišljenja, menadžera-vlasnika preduzeća koji definiše odnos prema novom problemu. Realno je da se menadžer prodaje organizacije koncentriše na stručne argumente vezane za koristi od proizvoda kao sredstva podrške postojećih stavova potrošača, te formulisanja njegovog stava o novim problemima ili promjene stavova o poznatim problemima. Uopšteno govoreći, sada se nalazimo u istorijskom periodu nesigurnosti i nestabilnih stavova. Stabilni stavovi povezani su stabilnim vremenima, postojanjem političkih, socijalnih i

privrednih struktura i stabilnim ličnostima. Danas je malo ljudi –ličnosti sa stabilnim stavovima. Ovdje bi se mogla primijeniti misao iz citata prof. dr Miljojka Bazića: “*Da bi pravilno kanalisali komunikaciju u razvoju kulture, moramo kulturu i komunikaciju posmatrati kao proces i kontinuirani pristup u izgradnji ličnosti u samoj organizaciji.*”



PREGOVARANJE KAO KLJUČNI FAKTOR U ORGANIZACIJI

Pregovaranje se može smatrati za jednu od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima.

Njegovo izučavanje u akademskom sferama započelo je relativno kasno. Pregovaranje se može različito definisati. Dosadašnje praktično poslovno iskustvo je pokazalo da je pregovaranje vrlo bitno u svim segmentima u društvu, a pogotovo u organizacijama bez obzira čime se ona bavila. Pregovaranje je kontinuirani proces gdje se iznalaze putevi za dobijanje onoga što želimo od nekoga ko želi nešto od nas. Poslovno pregovaranje unutar svake organizacije kroz komunikaciju predstavlja preduslov da se u samoj organizaciji realizuju svi postavljeni ciljevi, vizije, misije, strategije, a kako bi organizacija bila dugoročna održiva na tržištu i držala prisutnost sa relativnom konkurencijskom dominacijom.

Svaka organizacija na čelu svoga menadžmenta prodaje mora imati dobre pregovarače-menadžere, koji će kvalitetno obaviti poslove koji

su im zadati i realizovati sve postavljene ciljeve same organizacije. Savremeni menadžer mora biti dobar pregovarač. Takav menadžer je, u suštini, i lider menadžer, koji treba da nastoji da dugoročno ostvari odnose sa svojim partnerima. Kada su pregovaranja bitna za cjelokupnu organizaciju, tada treba pristupati na „profesionalan način“ određivanjem najboljeg menadžera pregovarača koji će pregovaranje završiti na obostrano zadovoljstvo sa poslovnim partnerom. Umijeće pregovaranja (razgovora) i vođenja ljudi i poslova je ono što se u savremenom smislu definiše kao *komunikologija*, a zasniva se na jeziku i sposobnosti upotrebe jezika koji je uvijek produkt određene ideologije. Međutim, kada je u pitanju kreiranje sistema usluga u uslužnoj organizaciji (preduzeću), onda je jezik alat pregovaranja i predstavlja najjače menadžersko oružje čijom upotrebom se realizuju svi zadaci i ciljevi. Nema dobrog pregovarača (menadžera) komunikatora, ako u pregovorima ne prepozna ciljeve, preferencije svoje organizacije (preduzeća).

Suština čovjeka u pregovorima leži u samom čovjeku-pregovaraču, prije svega, u njegovoj spoznaji samoga sebe.

Nema dobrih pregovora (komunikacije) ni dobrih pregovarača, ako se u organizaciji ne vlada informacijama, a čija je svrha da poboljšaju razmjenjivanje zadataka pojedinaca ili odjeljenja u odnosu na ostale zadatke organizacije, sa ciljem da se naglasi značaj interne komunikacije i rezultata na cjelokupno poslovanje preduzetničkog društva (organizacije), čime se povećava lojalnost zaposlenih u samoj organizaciji prema organizaciji u cjelini.

Na nivou preduzeća treba neprestano da se vrši interna komunikacija – ili da se pregovara o preduzetničkoj viziji organizacije i budućnosti i poslovnoj misiji (kao svrsi i razlogu postojanja same organizacije), poslovnim ciljevima i organizacionim zadacima, te karakteru organizacije. U principu, ovo predstavlja pokušaj da se kod članova (zaposlenika) organizacije razvija osjećaj poistovjećivanja, pripadanja i jedinstva, usmjerenja, da se djeluje jedinstveno kao porodica. Komunikaciju od vrha na dole mora da bude razumljiva, da ljudi vjeruju da je poruka top menadžmenta u skladu sa zadatim ciljevima organizacije, da oni vjeruju da je poruka u skladu sa opštim interesima organizacije, da bi svi mogli da realizuju aktivnosti koje dolaze iz poruke „sa vrha“.

Svaki menadžer u organizaciji mora da zna odgovor na pitanje zašto pregovara, odnosno mora imati jasnu predstavu da bi on mogao odrediti i svoja očekivanja od pregovora na osnovu tih ciljeva. Opšti cilj pregovaranja treba da bude zajednički dogovor. Zato je pregovaranje

umjetnost, prilagođavanje suprotnoj strani na bazi svojih realnih očekivanja.

Pregovori su način za prevazilaženje međusobnih razlika. Iako pregovaramo svaki dan, uspješni poslovni pregovori nisu jednostavni i nisu svakodnevni. Pregovaranje mora imati neke zajedničke i neke različite interese. U trgovinskom pregovaranju je opšti interes da roba promijeni vlasnika.

Trgovac želi da proda, a kupac želi da kupi. Razlika u njihovim interesima se u najvećem broju slučajeva tiče cijene. Naravno, trgovac je zainteresovan da svoju robu proda po što većoj cijeni, a kupac da tu robu kupi po što nižoj cijeni. Ukoliko ne bi bilo različitih interesa, pregovaranje ne bi bilo ni potrebno.

U praksi se pokazalo da je pregovaranje najbolji oblik rješavanja nesuglasnosti. Vrijeme je pokazalo kroz razna praktična iskustva, da za rješavanje nesporazuma ili problema nema bolje alternative od pregovaranja. Ukoliko bilo koja od strana može da postigne svoj cilj bez pregovaranja, tada ona i ne pregovara. Zašto bi neko pregovarao i tako izgubio nešto, ukoliko na drugi način može da dobije sve što želi? Pregovori se vode i kada treba da se realizuju realistički problemi, kao što su npr. roba, novac, materijalna prava.

Dobrovoljnost je suština kulture pregovaranja svake organizacije (preduzeća), jer niko nikoga ne može natjerati da na silu pregovara.

U svim organizacijama uvijek je prisutan matrijalni i psihološki pristup. Ovo je direktno vezano sa poslovnom kulturom i poslovnom etikom pregovarača unutar svake organizacije.

U savremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjuje se u mnoštvu različitih životnih situacija. Nisu svi ljudi (a ponekad i države ili poslovne organizacije) spremni da pregovaraju. Zbog nedostatka dobrog, kvalitetnog pregovaranja, propali su mnogi društveni odnosi koji se zasnivaju na nasilju ili prisili.

U privrednoj sferi, pregovaračka sposobnost je ključni faktor svake organizacije i najjače menadžersko oružje savremenog menadžera. Trud krunisan uspjehom je ostvarivanje dugoročnih odnosa sa izabranim poslovnim partnerima.

Pregovori su procesi koji se realizuju na duži rok ka realizovanju postavljenih ciljeva, vizija, misija, kao izvršavanje zadataka postavljenih u samoj organizaciji. U pregovaračkoj praksi najčešće se susreću tri pregovaračka načina, a to su:

- tvrd ili nepopustljiv način,
- mekan ili popustljiv način i

- profesionalni ili principijelni način.

Za postizanje uspješnih pregovora, potrebno je da se shvati da su pregovori vještina koja se može naučiti i koju treba konstatno vježbati.

Pregovaračka vještina podrazumjeva:

- sposobnost temeljne pripreme,
- sposobnost određivanja realnih ciljeva,
- sposobnost nalaženja velikog broja mogućih opcija,
- sposobnost određivanja jasnih prioriteta,
- sposobnost slušanja i postavljanja pitanja.

Uopšteno govoreći, treba koristiti elastičnost kod pregovaranja, jer tvrd način pregovaranja nema uvijek realnu prolaznost kod svih pregovarača.

Profesionalni ili principijelni način pregovaranja, danas je poznat kao najuspješniji pregovarački koncept. On se izučava i razvija na Harvardskoj poslovnoj školi. Pregovarač u ovom načinu pregovaranja polazi od sljedećih principa:

- pregovori moraju dovesti do dogovora,
- pregovori moraju biti efikasni,
- pregovori moraju da zadovolji interese obje strane,
- pregovori moraju da poboljšaju odnos između stranaka (u najgorem slučaju ne smiju ga pogoršavati),
- rezultat pregovora moraju biti ugovor koji je provodljiv,
- rezultat pregovora mora biti ugovor koji je trajan.

Ako menadžer–komunikator uvjeri sebe u snagu svoje pouzdanosti, lako će uvjeriti i druge da je osoba kojoj drugi mogu vjerovati. Menadžer-komunikator treba se predstaviti kao pouzdan, kompetentan, organizovan i kao osoba koja zna da ostvari svoje ciljeve, ali i omogućiti sagovornika da i on ostvari svoje ciljeve. Najlakše je prevariti nekoga ko vam vjeruje, ali kada se jednom izgubi povjerenje, ono se teško ili nikako ne vraća.

Tržište je najbolji pokazatelj koliko je ko sposoban lično i kao organizacija kojom rukovodi. Zašto su mnoge organizacije (preduzeća) propala? Propala su zbog toga što se nisu brzo prestrojila tj. nisu pristupila novom načinu poslovanja. Rezultat toga propadanja organizacija (preduzeća) je bio taj što su na čelu tih organizacija bili „komunistički“ direktori ili još gore „partijski“ direktori, a tržišna ekonomija uz marketing i menadžment je nova naučna disciplina koja se, kada je u punoj primjeni, u ekonomski razvijenim zemljama pokazala uspješnim i održivim načinom privređivanja. Opšte mišljenje poslovnih ljudi je da

smo mi zaista još daleko i kao narod i kao država. Daleko smo od novog pristupa poslovanju u našim organizacijama, jer su nam ostale one stare navike – da neko drugi treba za nas da radi, da neko drugi treba za nas i da misli.

Zato danas i vidimo gdje se nalazimo na globalnom putu ka Evropskoj uniji i svjetskom tržištu, posmatrano sa aspekta organizacije ili preduzeća. Ovakva naša loša situacija se može promijeniti kroz promjenu našeg školstva, a dobar primjer drugih se može prepoznati i u jednoj Japanskoj izreci: „Radimo da preživimo, pa tek onda da zaradimo“. Nema dobre organizacije bez dobro obrazovanih kadrova, sa velikim poslovnim iskustvom, koje je najbitniji faktor u poslovnoj ekonomiji, marketingu i menadžmentu.

Dobri kadrovi u organizaciji mogu se održati na tržištu uz dobru poslovnu koncepciju i viziju, sa jasno definisanim ciljevima, da oni mogu da uzmu učešće u kolektivnoj pobjedi nad svjetskom krizom. Bez dobre strategije i vizije u budućnosti, nijedna organizacija nema dugoročnu održivost na tržištu. Na tržištu mogu ostati samo oni koji u organizaciji budu koristili svoju apsolutnu prednost, a to je interno komuniciranje u samoj organizaciji sa timskim radom, uz moderni menadžerski način vođenja poslovne filozofije.

Futuristi su davno napisali i predvidjeli da uspjeh prave samo najbolji, najsposobniji, najambiciozniji, najkreativniji. Budućnost svake organizacije je održivost. Koliko organizacija ima vizije o budućnosti, takvu će budućnost i imati. A ako nema vizije, nema ni budućnosti.

ZAKLJUČAK

Ovaj seminarski rad je rađen prema dugogodišnjem praktičnom iskustvu. Autor ovog rada je punih 18 godina radio na odgovornim poslovima, od referenta prodaje, računovodstva, menadžmenta, direktora i na kraju vlasnika trgovačkog preduzeća, koje je aktivno punih 14 godina. I kao već iskusni privrednik, autor je čitajući knjigu prof. dr Milojka Bazića dobio veliko lično poslovno pouzdanje i potvrdu da je dobru poslovnu komunikaciju u radu organizacije mnogo puta primjenjivao u praksi, i to vrlo uspješno.

Nakon ovakvog saznanja, autor je dobio dodatni poslovni motiv i poseban značaj internog komuniciranja radi unapređivanja rada u organizaciji. Komunikacija se još jednom pokazala da je jedan od najznačajnijih menadžerskih alata modernog načina poslovanja u XXI vijeku.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE PROCESS OF IMPROVING THE WORK IN THE ORGANIZATION

**Zoran Lukić
Nemanja Lukić**

Abstract: In this paper we will define the basic elements of communication, how communication affects people and intragroup dynamics of the organization. The importance of organizational communication as a dominant factor in improving work and business results is increasingly discussed in modern management. The culture of internal communication is an integral part of the development of the organization, where the process of work and production derogates to a significant extent if this factor is absent.

Keywords: *communication, organization, work, culture of internal communication ...*

LITERATURA

1. *Aristotel* (1975). Beograd: Politika, BIGZ.
2. Kotler, F. (2007) *Principi marketinga – IV evropsko izdanje*. Beograd: Mate d.o.o..
3. Kotler, F., Keler, K., L. (2006). *Marketing menadžment – XII izdanje*. Beograd: Data status.
4. Bazić, M. (1997). *Iskušenja kulturne politike*. Beograd: Inter Yu Pres, ISBN.
5. Bazić, M. (2005). *Veština komuniciranja*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo.
6. Živković, M., Cvetkovski, T., Božinov-Jovanović, M. (2003). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
7. Kulić, Ž., Milošević, G. (2012). *Faktori upravljanje ljudskim potencijalom*. Beograd: Megatrend univerzitet Beograd, Kriminalističko-policijska akademija Beograd.