
Pregledni naučni rad
Primljen: 22. 12. 2017.
Prihvaćen: 19. 3. 2018. (str. 73-87)

UDK 005.912:005.57
005.73
COBISS.SR-ID 262355980

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM POSLOVANJU

Dr Milica Paunović¹,
Dr Anđelija Radonjić²

REZIME

Komunikacija, liderstvo i koordinacija svojevrsni su menadžerski trijas modernog doba pa je komunikacija neizbežna prilikom izučavanja menadžmenta. Kvalitetna, jasna i ciljana komunikacija odavno je, ne samo prednost, već i osnov uspešnog poslovanja. Cilj ovog rada jeste da ukaže na značaj komunikacije u savremenom poslovanju. U radu se, najpre, definišu pojmovi komunikacije i poslovne komunikacije i ukazuje na različite oblike komunikacije u organizaciji. Jedan deo rada posvećen je menadžerima, kao nosiocima komunikacije, da bi, na kraju, pažnja bila posvećena interkulturnoj komunikaciji, kao nezaobilaznom faktoru uspešnog poslovanja.

KLJUČNE REČI

KOMUNIKACIJA, MENADŽERI, STRATEGIJA KOMUNIKACIJE,
INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA

¹ Docent Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet, Park šuma Kraljevica, bb, Zaječar, Srbija, milica.paunovic@fmz.edu.rs

² Docent, Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet, Park šuma Kraljevica, bb, Zaječar, Srbija, andjelija.radonjic @fmz.edu.rs

UVOD

Komunikacija predstavlja osnovnu potrebu svih živih bića. Svakodnevno komuniciramo sa ljudima – sa prijateljima, kolegama na poslu, sa prodavcima u radnjama, lekarima... Komunikacija je osnov za sve aktivnosti. Bez komunikacije bi bilo teško ili, skoro, nemoguće voditi neki posao.

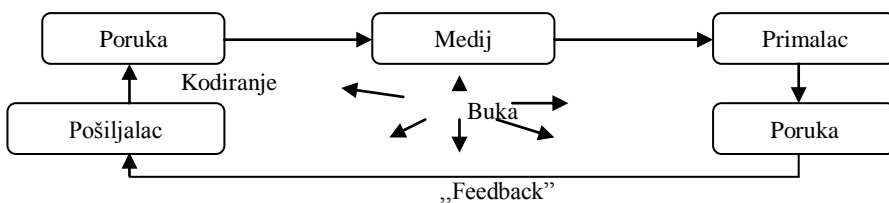
Doba u kome živimo je doba komunikacije pa proces poslovanja postavlja neka nova pravila. Pre svega, to su razvijen integritet svakog pojedinca u procesu poslovanja i visok stepen poslovne komunikacije. U procesu poslovanja, komuniciranje znači prenošenje svojih ideja, kao i razumevanje tuđih. Uspešna poslovna komunikacija pomaže boljem poslovanju, motiviše zaposlene i poboljšava poslovne odnose, a na kraju, uspešnom komunikacijom može se povećati i profit organizacije.

1. POJAM I PROCES KOMUNIKACIJE

Poznati američki psiholog i filozof, Viliam Džejms, govorio je da je nauka učinila mnoge dobrobiti za čovečanstvo, jer je izbrisala, ili bar pomerila, granice shvatanja mnogih društvenih i prirodnih fenomena. Međutim, najmanje je učinila kada je u pitanju prevazilaženje granice između misli jednog i misli drugog čoveka. Upravo, komunikacija sa drugim ljudima jeste način da čovek prevaziđe granice između sebe i drugih. (<http://www.vladix.net/the/mk/OM230-2.pdf>)

Počeci komunikacije sežu od pračoveka, dok je najranija zabeležena informacija o raspravama o komunikaciji nastala za vreme Platona, gde se pod komunikacijom mislilo na retoriku, što je podrazumevalo veštinu javnog nastupa (Jurković, 2012). Složen fenomen, kakav je komunikacija, nije lako na jednostavan i jedinstven način definisati. Ljudska komunikacija je složena, raznovrsna i stalni je pratilac ljudske aktivnosti, a najčešće se definiše kao razmena informacija. To je proces ciljnog i, pre svega, razumljivog prenošenja misli, ideja, poruka i znakova, od pošiljaoca do primaoca, putem određenih medija i može se predstaviti sledećom šemom:

Slika 1: Šema procesa komunikacije



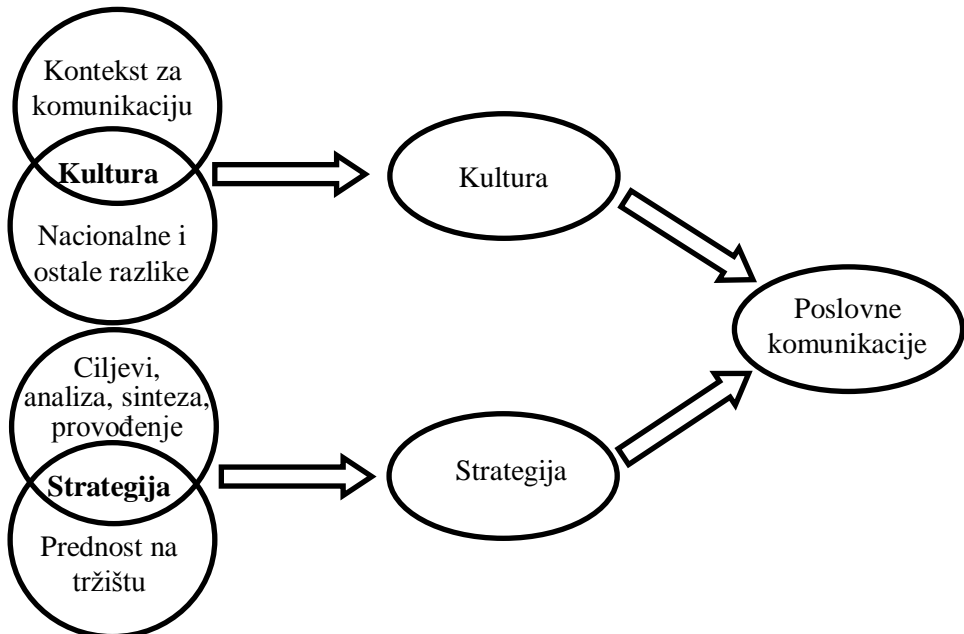
Izvor: Robins, S. P., Kulter, M. (2005), str. 258.

Većina modela komunikacionog procesa bazirana je na dve osnovne komponente modela psihologije ponašanja: stimulus – odgovor. Pošiljalac ima jednu ideju ili percepciju, koju kodira u poruku, pri čemu se ona dekodira od strane primaoca, koji obezbeđuje povratnu spregu. Ako je komunikacija uspešna, rezultat će biti transfer značenja (Jovanović i sar., 2003), odnosno kodiranje.

2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Poslovna komunikacija se definiše kao namerna razmena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika (Filipović i sar., 2003). Lamza-Maronić i Glavaš smatraju da je komunikacija vrlo važan deo poslovanja, organizacije i upravljačkog sastava i može se realizovati na dva načina: u njoj učestvuju svi činiooci organizacije – unutar organizacije i učestvuju samo neki činiooci organizacije – izvan organizacije (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Slika 2: Poslovne komunikacije: kulturološke i strateške perspektive



Izvor: Rous, M. J., Rous, S. (2005), str.16

Brewster i saradnici smatraju da se za komunikaciju, kao posebno značajnu aktivnost, tačnije - proces u svakoj organizaciji, kaže da je „srce“ efektivnog menadžmenta ljudskih resursa. Mnogi autori, sumirajući stavove o

značaju komunikacije u menadžmentu ljudskih resursa, istakli su da efektivna komunikacija može uticati na povećanje predanosti, zadovoljstva poslom, može imati ulogu spojnice za promociju i razvoj saradnje između organizacionih „stejkholdera“, olakšati difuziju kroz timski rad, unaprediti internu kontrolu i olakšati razvoj strategije (Berber, 2015). Takođe, ovi autori ukazuju i na činjenicu da je komunikacija stvar uloge menadžera u savremenom poslovanju.

Dva osnovna pojma koja određuju pojam poslovne komunikacije su kultura i strategija. Kultura, kao izraz nacionalnih vrednosti i drugih razlika, stvara osnov za komunikaciju, a implementacija definisane strategije stvara uslov za konkurentsku prednost organizacije na tržištu (Rous i Rous, 2005).

Pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, motivisanje, vođenje i kontrolisanje, oslanjaju se na proces komuniciranja te su determinisani procesom komunikacije, koja ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije: kontrolisanje, motivisanje, emocionalno izražavanje i informisanje. Nijedna od četiri funkcije komunikacije nije više ni manje važna (Mihajlović i Kovačević, 2008). Da bi organizacija uspešno delovala, ona treba da održava kontrolu nad svojim zaposlenima, stimuliše njihov rad, omogući im izražavanje osećaja u socijalnoj interakciji i omogući donošenje odluka (Robins i Džadž, 2009).

Poór, Farkas i Engle (2012) došli su do zaključka da, posmatrano od strane menadžera ljudskih resursa, komunikacija sa zaposlenima, radni odnosi i upravljanje talentima, jesu tri najkritičnije tačke. U Srbiji je utvrđeno da su ove tri aktivnosti ocenjene kao najkritičnije u filijalama multinacionalnih organizacija koje posluju na teritoriji naše zemlje.

U svakoj organizaciji najvažnije je održavanje procesa efikasne komunikacije. Osnovno pitanje u komunikaciji je, da ono kako smo razumeli nekoga, ne mora biti ono što je on hteo da nam saopšti. Treba imati u vidu da su pošiljalac i primalac poruke dve odvojene individue, koje imaju svoja sopstvena ograničenja i u prenosu između njih mnogo toga može da iskrivi poruku. Na kraju, o ulozi i značaju komuniciranja u organizaciji, treba još reći da bi bilo pogrešno verovati da se komunikacija u organizaciji svodi samo na razmenu poslovnih informacija i činjenica i na koordinaciju poslovnih aktivnosti u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Značajan deo komunikacije u organizacijama, i značajan uticaj na organizaciju, čine i imaju međuljudske komunikacije sa težištem na društvenim odnosima koji vladaju među ljudima. Stvaranje prijatne radne atmosfere, razvijanje prijateljstava, stvaranje poverenja i prihvatanja, samo su neki od proizvoda društvene komunikacije u organizacijama.

3. OBLICI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

Na osnovu medija koji se koriste za prenos poruka, razlikuju se dva osnovna oblika komunikacije u organizaciji – neformalna i formalna. Neformalna komunikacija sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža, koja počiva na

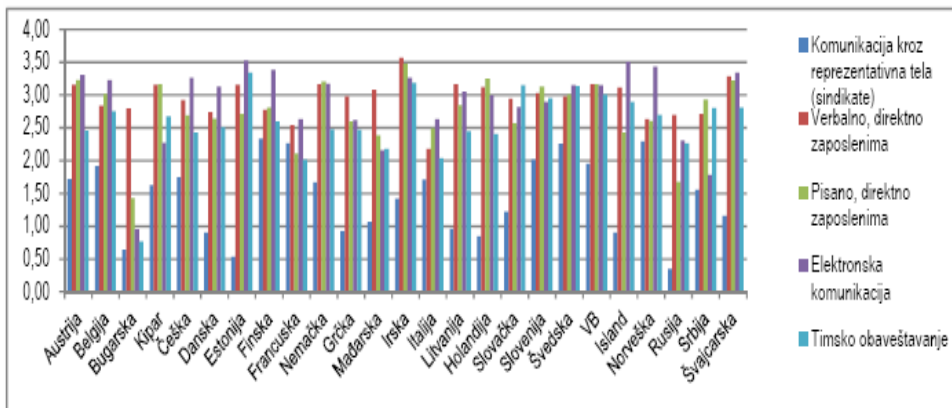
ličnim dodirima i koja nije unapred planiran proces. Formalna komunikacija je unapred planiran proces prenosa informacija u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije i može da bude:

- vertikalna - silazna komunikacija (odozgo na dole) – prenos informacija sa viših (nadređenih) na niže (podređene) nivoe u organizacionoj hijerarhiji i - uzlazna komunikacija (odozdo na gore) – sa nižih na više hijerarhijske nivoe organizacije, i
- horizontalna – povezuje ljude na istim hijerarhijskim nivoima unutar organizacije.

Berber (2015) primećuje da je u istraživanju autora Brown, Ford, Spencer i Charlwood (2008) utvrđeno da, ako komunikacija „na gore“ omogućava veću autonomiju i učešće zaposlenih u donošenju odluka, onda se može očekivati i pozitivan uticaj na aspekte zadovoljstva poslom, što i jeste jedna od veoma interesantnih i veoma važnih tema, kako u teorijskom, tako i u praktičnom menadžmentu ljudskih resursa.

Na narednom grafikonu dati su podaci o načinu komunikacije „na dole“, odnosno komunikacije koja ide od menadžera prema zaposlenima. Do njih se došlo istraživanjem koje je sproveo Berber.

Grafikon 1: Komunikacija „na dole“ u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010



Izvor: Berber, N. (2015). str. 74

Najzastupljeniji oblik komunikacije prema zaposlenima jeste verbalna komunikacija (prosek 2.93), koja je najviše izražena u Irskoj (u proseku nešto preko 3.50), koju prati elektronska komunikacija (2.90), najviše izražena u Estoniji i Islandu (3.50). Pisana komunikacija (prosek 2.77) i timsko obaveštavanje (2.56) su u visokoj meri zastupljeni u organizacijama u Evropi, dok je najmanje zastupljeno komuniciranje kroz reprezentativna tela (sindikate). Finska, Švedska, Norveška i Francuska značajnu pažnju poklanjaju komunikaciji putem sindikata, s obzirom na to da je u njima razvijeno jako sindikalno organizovanje.

Što se tiče Srbije, istraživanje je pokazalo da je najkorišćeniji metod komunikacije pisana direktna komunikacija (2.93), sledi je verbalna (2.71), zatim grupno obaveštavanje (2.56), dok je korišćenje elektronske komunikacije na niskom nivou (1.78) u odnosu na prosek Evrope.

Tabela 1: Način na koji zaposleni komuniciraju „na gore” prema nadređenima u organizacijama u zemljama Evrope 2008-2010

Država	Direktno prema nadr.	Putem neposred. nad.	Sast. zaposl.	Grupni brifinz.	Šeme predl.	E-komunikac.
Austrija	1,95	3,16	1,34	1,97	1,36	2,29
Belgija	2,29	3,25	1,84	2,28	1,80	2,09
Bugarska	1,69	2,67	,88	,59	1,27	,58
Kipar	2,29	3,26	1,60	1,70	1,28	1,42
Češka	2,12	3,18	2,02	1,87	1,33	2,36
Danska	1,88	2,72	1,98	1,94	,58	1,87
Estonija	2,34	3,42	2,20	2,68	1,20	2,31
Finska	2,03	2,86	2,56	2,25	1,27	2,27
Francusk.	1,76	2,82	1,91	2,07	,63	1,37
Nemačka	1,90	3,03	2,17	2,08	1,74	2,06
Grčka	2,01	3,04	1,19	1,74	,80	1,75
Mađarska	1,81	2,83	,62	1,61	1,22	1,24
Irska	3,12	3,44	2,08	2,66	1,49	2,38
Italija	1,44	2,64	1,10	1,29	,71	1,53
Litvanija	1,53	3,20	2,36	2,32	,90	1,88
Holandija	2,19	2,97	1,77	2,05	,91	2,14
Slovačka	1,48	3,29	2,86	1,96	1,01	2,12
Slovenija	2,18	3,10	2,17	2,46	1,28	2,23
Švedska	2,00	3,24	2,76	2,58	,97	2,22
VB	2,44	3,06	2,17	2,61	1,50	2,47
Island	2,68	2,98	2,75	2,43	,98	2,67
Norveška	1,88	3,28	2,23	2,35	,85	2,72
Rusija	1,54	2,93	1,09	1,43	,51	1,50
Srbija	2,19	3,19	1,50	1,14	1,03	1,36
Švajcar.	2,32	3,32	1,38	2,19	1,40	2,28
Ukupno	1,99	3,04	1,91	2,02	1,16	1,96

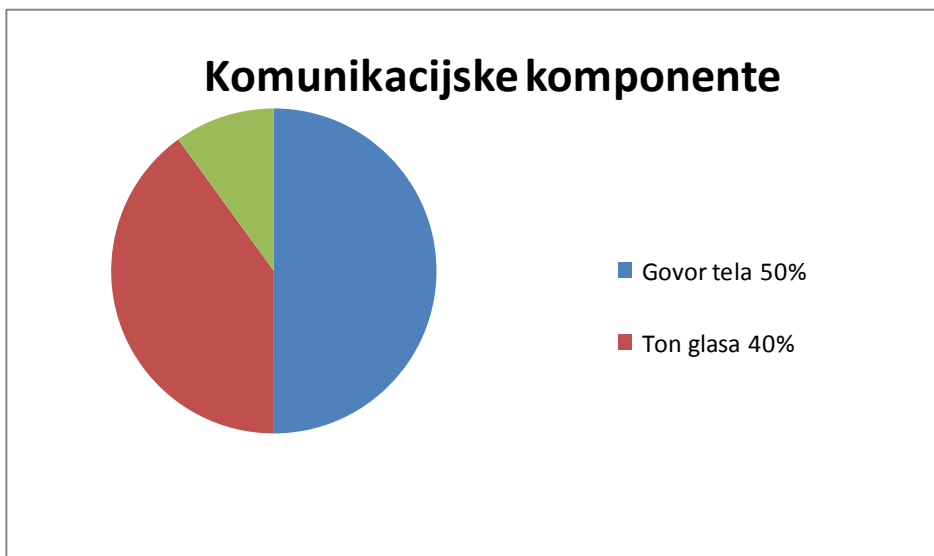
Izvor: Prilagođeno po Berber, N. (2015), str.76

U tabeli 1 dati su podaci o tome kako zaposleni komuniciraju sa svojim nadređenima. U najvećoj meri koristi se komunikacija direktno prema svom nadređenom (3.04), dok je najmanje u upotrebi komunikacija pomoću šema za sugestije i predloge (1.16). Zastupljena je i komunikacija direktno prema višem rukovodstvu (1.99). U organizacijama u Srbiji, komunikacija između zaposlenih i njihovih direktno nadređenih se koristi u najvećoj meri (3.19), zatim komunikacija direktno prema višem rukovodstvu (2.19).

Pored formalne i neformalne komunikacije, postoje i interna i eksterna, verbalna (usmena i pisana komunikacija) i neverbalna komunikacija. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžera i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih na svim nivoima. Kada ljudi iz organizacije komuniciraju sa bilo kim izvan organizacije, uspostavlja se eksterna komunikacija, pod kojom se podrazumeva dvosmerno komuniciranje sa ljudima izvan organizacije, odnosno sa potrošačima, investitorima, konkurentima, medijima itd.

Iako se veruje da su lični kontakt i verbalno komuniciranje najefikasniji, u međunarodnom poslovnom svetu pisani oblici komuniciranja još uvek su veoma popularni zbog neodgovarajućeg tehničkog napretka u mnogim zemljama (De Bussy i sar., 2003). U procesu komunikacije, procentualno, samo 10% imaju uticaj izgovorene reči, 40% ton glasa, a 50% izraz lica i govor tela (grafikon 2), jer se smatra da je uticaj neverbalnih komponenti u procesu komunikacije toliko jak, da će primalac poruke više verovati u neverbalne znakove, a ne reči, ukoliko su ton glasa ili govor tela u suprotnosti sa izgovorenim rečima (Pavić, 2011):

Grafikon 2: Uticaj komunikacijskih komponenti u procesu komunikacije



Izvor: Prilagođeno po Pavić, Ž. (2011), str. 34

4. MENADŽERI KAO NOSIOCI KOMUNIKACIJE

Komunikacija, liderstvo i koordinacija svojevrsni su menadžerski trijas modernog doba koji u sebi sadrži vrlo jasna pravila neophodna za rukovođenje u odlično isplaniranoj i organizovanoj kontrolisanoj sredini, zajednici, projektnom timu itd. Komunikacija, kao treća funkcija rukovodstvenog postupka, predstavlja dvosmerni proces i osnovnu potrebu živih bića uopšte (Pavić, 2011).

Na značaj komunikacije i veze između ovog procesa i menadžmenta ljudskih resursa, ukazali su autori Hartog, Verburg i Kron (2013). Oni su ispitali medijatornu ulogu menadžerske komunikacije na odnose između menadžera i zaposlenih, to jest zadovoljstva i ostvarenih performansi (Berber, 2015). Rezultati istraživanja sprovedenog u Holandiji u 119 objekata jednog poznatog lanca restorana, u koji su bili uključeni zaposleni i linijski menadžeri, ukazuju na to da jasna, informativna i korisna komunikacija menadžera jeste ključni instrument za efikasno sprovođenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U kontekstu posmatranog istraživanja, to ima uticaj na rezultate rada zaposlenih. Ovo ukazuje na ulogu motivacije linijskih menadžera i komunikacijskih veština, a razvijanje ovakvih sposobnosti i veština ključno je za aktivnosti MLJR u organizacijama.

Studija, koju su sprovedeli Martins i drugi, pokazuje da je potrebno da rukovodioci poštuju pet osnovnih principa: procedure, tehnologiju, procenu performansi, podsticaj zaposlenih i kulturu, kako bi se stvorilo okruženje u kome bi mogla da postoji slobodna i efikasna komunikacija. Bez komunikacije se ne mogu definisati i sprovesti ciljevi organizacije, nije moguće razviti planove za njihovo ostvarenje, kao ni organizovanje ljudskih i drugih resursa (Martins et al. 2013).

Komunikacija omogućava menadžerima da željene poruke stignu do zaposlenih. Sposobnost komunikacije je veština koju nije tako lako dostići. Nju menadžeri mora neprestano da usavršavaju, jer međuljudski odnosi na poslu mogu biti uspešni, samo ako se uspostavi i ostvaruje uspešna komunikacija (Đurić i Đurić, 2009).

Ali, karakteristike i ponašanje menadžera, mogu da budu i potencijalne barijere efikasnog komuniciranja. To zahteva posebnu analitičku pažnju, zbog toga što menadžeri u komunikacionom procesu imaju posebnu ulogu i odgovornost. I menadžeri i izvršiocima mora da vode brigu o svojim fizičkim, mentalnim i gnoseološkim performansama, jer je posedovanje ovih karakteristika bitan (pred)uslov njihovog angažovanja u vršenju aktivnosti koje su neophodne za uspostavljanje uspešne povratne sprege. To podrazumeva permanentno prilagođavanje navedenih performansi potrebama uspešne komunikacije. Na kraju, iako je uspešnost povratne sprege komunikacije cilj i istovremeno, predmet permanentne pažnje i menadžera i izvršilaca, menadžeri su odgovorni za njeno

(ne)ostvarivanje. Upravo zbog toga što su oni nosioci uspešne komunikacije i što su odgovorni za njene rezultate.

Mihailović i Kovačević (2008), svojim istraživanjem poslovnih komunikacija menadžera, pokazuju da je samoprocena uspešnosti komunikacije od strane menadžera, statistički, značajno različita u različitim kategorijama starosti i samo lično-demografske karakteristike imaju izvesnog značaja za proces komuniciranja. Kao najznačajniji faktor, koji određuje stepen u kom se komunikacija doživljava uspešnom, izdvojio se obrazovni nivo menadžera.

Strategija komunikacije

Liberte, Hjuitt i Larson smatraju da, pošto ne postoji jedinstvena definicija motivacije, ne postoji ni jedinstven način koji bi menadžeri koristili da bi motivisali zaposlene (LaLiberte, Hewitt i LarsonLaLiberte, T. L., Hewitt, A. S., Larson, S. A. Staff motivation and recognition, pp. 199 https://ici.umn.edu/products/docs/Staff_Recruitment_book/Ch_9.pdf). Oni treba da koriste različite strategije motivisanja, kako bi zaposleni u jednoj organizaciji bili zadovoljni. Kako postoje različite strategije i kako svaka od njih daje određene rezultate (zavisno i od određene situacije), ne može se sa sigurnošću tvrditi koja je od strategija najefikasnija.

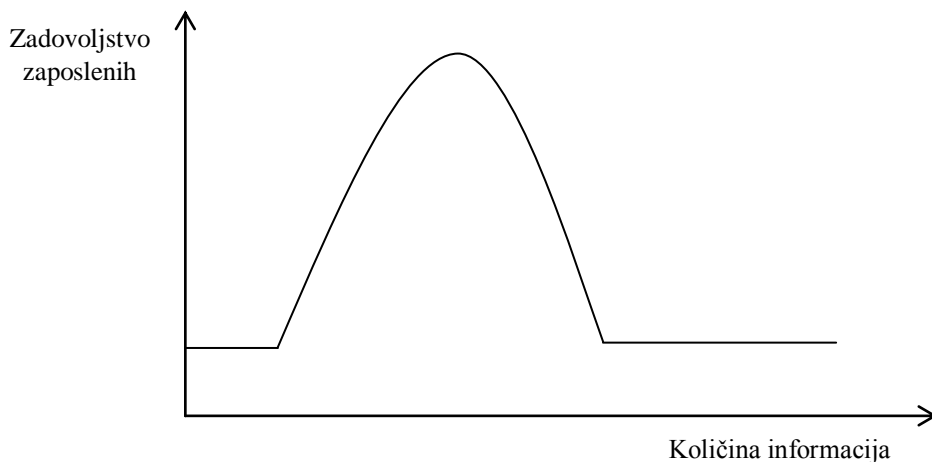
Osnovna strategija motivisanja, po Jovanoviću, jeste komunikacija. Dobra komunikacija između menadžera i njemu podređenih mora biti imperativ jedne uspešne organizacije. Nosioci dobre komunikacije treba da budu menadžeri. Njihova spremnost da saznaju i rešavaju probleme zaposlenih, obezbediće zaposlenima osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za organizaciju (Jovanović, 2003).

Menadžeri i zaposleni pomažu jedni drugima kako bi postigli visok nivo morala i motivacije, u smislu da dobra komunikacija između menadžera i zaposlenih može povećati motivaciju (Dobre, 2013). Izborom ispravnog kanala komunikacije, pažljivim slušanjem i davanjem povratne informacije, efikasnost komunikacije se može popeti na veoma visok nivo, a kao rezultat jesu povećane performanse grupe, kao i veća sigurnost, zadovoljstvo i motivacija zaposlenih. Stanar (2009), slično kao i Dobre, mišljenja je da, kako je komunikacija ključ motivacije zaposlenih, ona utiče i na njihov radni moral, jer upravo zbog loše komunikacije nastaju konflikti u organizaciji. Davanjem zaposlenima mogućnost da mogu da komuniciraju sa menadžerima, razmenjuju mišljenja i stavove, kao i da dobijaju podršku za ideje, predstavlja jak motivacioni faktor. Ali, nedostatak dobre komunikacije nepovoljno utiče na zaposlene i jedan je od glavnih razloga za nezadovoljstvo poslom, kako zaposlenih tako i menadžera.

Oritz (2003) smatra da postoje dva ekstrema koji se javljaju kao neki od problema interne komunikacije. To su manjak informacija i previše informacija. Na slici 3 možemo videti da se optimum nalazi između premalo i previše

informacija, i upravo ta optimalna količina informacija dovodi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih.

Slika 3: Odnos između zadovoljstva zaposlenih i količine informacija



Izvor: Dobrijević, G. (2008), p. 3.

5. INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA

Poslovna kultura se gradi na uspešnoj poslovnoj komunikaciji i uspostavljanju kvalitetnih poslovnih veza. Osnova uspešne komunikacije je razumevanje različitosti, jer svako, ko nije spreman da posluje sa partnerima koji imaju drugačija pravila od njegovih, osuđen je na neuspeh (Jovanović, Langović Milićević, 2006). Rezultati velikog broja empirijskih istraživanja daju dokaze da isti sadržaj poruke ili informacije, prenesen na isti način, ne izaziva isti efekat kod primalaca poruke koji pripadaju različitim društvenim grupama, a naročito različitim kulturnim sistemima i modelima (Petković, 2012). Komunikacija u različitim društvenim interakcijama i određenim poslovnim situacijama, utoliko je uspešnija, ukoliko bolje razumemo kako na nju utiče kultura, što nas navodi na zaključak da je komunikacija među kulturama, u značajnoj meri određena nacionalnom kulturom (Browaeys & Price, 2011).

Pitanje interkulturene komunikacije jeste, već vekovima, predmet proučavanja. U današnje vreme, interkulturalna komunikacija definiše se kao predmet multidisciplinarnog proučavanja, koje pokušava da odgovori na pitanje kako se ljudi iz različitih zemalja i kultura ponašaju, kako komuniciraju i opažaju svet kroz kulturnu sinergiju. S obzirom na to da se ljudski deo komunikacije sastoji od naučenog ponašanja, ovo bi trebalo da omogući pripadnicima jedne

kulture da razviju umetnost komunikacije sa pripadnicima drugih kultura (Ting-Toomey i Chung, 2005).

Da bismo uspešno interkulturalno komunicirali, najpre mora da znamo sa kim komuniciramo (Nešković, D. Interkulturalni pomaci u multikulturalnom društvu, str. 4 dostupno na: <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnom-drustvu.pdf>). Ključne stvari pri interkulturalnoj komunikaciji su: prilagoditi svoje ponašanje situaciji u kojoj se nalazimo, unapred se pripremiti za komunikaciju, shvatiti kulturnu različitost, saosećati sa sagovornikom, pitati da ne bi došlo do nesporazuma, itd. Da bi smo ostvarili kompetentnu interkulturalnu komunikaciju, potrebni su određeni principi, navode Samovar i Porter (2007):

- razvijena upotreba kognitivnih, emocionalnih i bihejvioralnih dimenzija;
- poštovanje empatije i težnja ka njoj;
- poznavanje sebe i sociokulturnih korena, kao što su veze u okviru porodice, veze sa političkim, religioznim, ekonomskim i drugim strukturama zasnovanim na stavovima;
- odbacivanje predrasuda i stereotipa, koji bi „sabotirali poverenje” prema drugima;
- pozitivan stav i orijentacija ka drugoj osobi;
- obraćanje pažnje na lokalne i globalne dimenzije međuljudskih odnosa.

Kako navode Botorić i Simić (2011), prema Wilcoxovom (Wilcox, 2006) mišljenju, brojne organizacije koje posluju u stranim zemljama, suočavaju se sa istim izazovima: formiranje i održavanje povoljne klime za njihovo poslovanje, uključujući odnose s funkcionerima lokalne i državne vlasti, potrošačkim grupama, finansijskom zajednicom i zaposlenima; nadzor i procena potencijalno nepovoljnih situacija i utvrđivanje načina za njihovo neutralisanje; suzbijanje krize pre nego što se načini ozbiljna šteta. Ove probleme mogu otežati uslovi poput razlike u jeziku i mnoštva jezika u nekim zemljama; više i manje očigledne razlike u običajima; antipatija iskazana prema „globalnim organizacijama”; nenaklonost zasnovana na faktorima, kao što su nacionalni ponos, prethodni odnosi i zastrašenost u vezi sa stranim kulturnim, ekonomskim i političkim uticajem.

Shodno tome, najbolji izvori za dobijanje informacija o kulturi i pravilima ponašanja poslovnog komuniciranja u nekoj zemlji su internet i akreditovana diplomatska predstavništva. Uspeh u komuniciranju sa stranim poslovnim partnerom unapred je olakšan ako znamo sledeće informacije o zemlji poslovnog partnera: puno zvanično ime države sa kojom se posluje; glavni grad te države; ime predsednika države; ako znamo državne i verske praznike koji se slave, i sa tim i običaje koji važe; zatim kulturne razlike u ishrani; statističke podatke o oblasti iz koje se vode pregovori; ukratko istoriju i geografiju zemlje; poznavanje

slavnih ličnosti, poput muzičara, naučnika, sportista, umetnika itd.; koji je omiljeni sport u toj zemlji (Bazić, 2005).

Interkulturalna komunikacija postaje jedan od imperativa uspešnog vođenja poslova na globalnom tržištu i jedan od odgovora na zahteve globalizacije (Jurčić, Vrcelj, 2012). Zato, komunikacija među pripadnicima različitih kultura zahteva efikasno upravljanje međunarodnim poslovima, koje podrazumeva obavljanje svih menadžerskih funkcija. Ključnu ulogu u korišćenju potencijala kulturno različitih pojedinaca imaju, upravo, menadžeri.

ZAKLJUČAK

Kvalitetna, jasna i ciljana komunikacija odavno je, ne samo prednost, već osnov uspešnog poslovanja. Prirodu poslovnih komunikacija treba analizirati preko motiva komuniciranja. Komuniciranje u organizaciji je, uglavnom, motivisano potrebom uspešnog ostvarivanja zadataka same organizacije pa je za svaku poslovnu organizaciju posebno važno pitanje interne i eksterne komunikacije.

Komunikacija doprinosi izboru, razvoju i ocenjivanju članova organizacije, kao i vođenju, usmeravanju, motivisanju i kreiranju klime u kojoj ljudi doprinose ciljevima organizacije. Zbog toga, menadžeri treba da poznaju proces komuniciranja, sve elemente tog procesa, njihovu međusobnu uslovljenost i princip funkcionisanja, različite tipove komuniciranja, gde svaki ima svoje prednosti i mane, kao i neizbežne barijere u procesu komunikacije, ali i načine njihovog otklanjanja.

Ako menadžer nije sposoban da komunicira sa svojim sledbenicima, tada ni najbolja strategija ništa ne vredi. Dobra komunikacija uključuje razumevanje ljudi i njihovih stilova, razumevanje kulture, dobru informisanost, razmišljanje i stvaranje ispravnih procena, održavanje sastanaka i učestvovanje u njima, obaveštavanje drugih, razumevanje načina prenošenja informacija, slanje neformalnih poruka, slušanje, pozitivan način gledanja na stvari...

Kultura je osnov komunikacije pa kulturni faktori prožimaju proces komunikacije, tako da ponašanje ljudi tokom ovog procesa, u velikoj meri zavisi od kulturne sredine u kojoj su ti ljudi odrasli. Tamo gde postoje razlike u kulturi, postoje razlike i u komunikaciji. Što je veća kulturološka razlika osoba uključenih u proces komunikacije, veća je mogućnost nastanka teškoća pri međusobnom razumevanju.

LITERATURA

- Bazić, M. (2005). *Poslovna komunikacija*, Megatrend univerzitet, Beograd, 247.
- Berber, N. (2015). *Komparacija upravljanja kompenzacijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, 72.
- Botorić, V., Simić, U. (2011). Interkulturalni odnosi s javnošću kroz prizmu savremene globalizovane prakse. *Interkulturalnost*, Časopis za podsticanje i afirmaciju interkulturalne komunikacije, Oktobar, Br. 2, 56-69.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*, London Chartered Institute of Personnel and Development, 187.
- Browaeyns & Price, 2011Browaeyns, M. J. & Price, R. (2011). *Understanding Cross-Cultural Management*, Second Edition, Prentice Hall, 275.
- De Bussy et al. (2003). Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media. *Journal of Marketing Communications*, Issue 9, 147-161.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, Volume 5, Issue 1/ 2013, 53 - 601.
- Dobrijević, G. (2008). Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, *Istraživanja i projektovanja za privredu*, Vol 6, br. 19, 6.
- Đurić, D., Đurić, D. (2009). Značaj razvoja veština lidera i menadžera za funkcionisanje globalnih preduzeća. *Škola biznisa*, <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.18.pdf>
- Filipović, V., Kostić, M., Prohaška, S. (2003). *Odnosi s javnošću*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 50.
<http://www.vladix.net/the/mk/OM230-2.pdf>
- Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2003). *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 220.
- Jovanović, M. (2003). *Interkulturalni menadžment*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 202.
- Jovanović, M., Langović Milićević, A. (2006). *Interkulturalni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 28.
- Jurčić A., Vrcelj, N. (2012). Značaj interkulturalne komunikacije za efikasno upravljanje različitostima. *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije*, god. 4, 123-142.
- Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol. XXV No.2 Prosinac 2012., 387-399.
<http://hrcak.srce.hr/94882>
- LaLiberte, T. L., Hewitt, A. S., Larson, S. A. *Staff motivation and recognition*, 199. https://ici.umn.edu/products/docs/Staff_Recruitment_book/Ch_9.pdf

- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 18.
- Martins, A., AhPak, D., Martins, I. (2013). Communication and Leadership – Dialectical Tensions in Virtual Communities of Practice. *Management, Journal for Theory and Practice Management*, 2013/68, 23-30.
- Mihailović, D., Kovačević, I. (2008). Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera. *Psihologija*, vol. 41 (2), 237-249.
- Nešković, D. Interkulturalni pomaci u multikulturalnom društvu, 4. <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnom-drustvu.pdf>.
- Pavić, Ž. (2011). *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 34.
- Petković, S. J. (2012). Kultura i masovno komuniciranje u kontekstu globalnih promena savremenog društva. *Kultura polisa*, god. 9, br. 17, 147-164.
- Poór, J., Farkas, F., & Engle, A. D. (2012). *Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe*. Komárno, Slovakia: Janos Selye University, 49.
- Robins, S. P., Kulter, M. (2005). *Menadžment*, Data Status, Beograd, 258.
- Robins, P. S., Džadž, A. T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb, 369 – 370.
- Rous, M. J., Rous, S. (2005). *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 15.
- Samovar, L., Porter, R.E. (2007). *Communication between cultures*, Belmont: Thomson Wadsworth
- Stanar, S. (2012). Komunikacija kao bitan aspekt motivacije zaposlenih, http://www.ffuis.edu.ba/media/publikacije/radovi/2012/07/02/23_Snejzana_Stanar.pdf
- Ting-Toomey, S., Chung, L. C. (2005). *Understanding intercultural communication*. Los Angeles: Roxbury publishing company, 25.

Scientific review paper

Received: 22. 12. 2017.

Accepted: 19. 3. 2018. (pp. 73-87)

UDC 005.912:005.57

005.73

COBISS.SR-ID 262355980

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN CONTEMPORARY BUSINESS

Milica Paunović, PhD¹,
Anđelija Radonjić, PhD²

ABSTRACT

Communication, leadership and coordination are a kind of managerial triad of modern times, so communication is inevitable in the study of management. Quality, clear and targeted communication has long been, not only an advantage, but the base of successful business operations. The aim of the paper is to point out the importance of communication in modern business. The paper first defines the concepts of communication and business communication and indicates various forms of communication within an organisation. One part of the paper is dedicated to managers as bearers of communication, and in the end, the attention is dedicated to intercultural communication as an unavoidable factor of successful business.

KEY WORDS

COMMUNICATION, MANAGERS, COMMUNICATION STRATEGY,
INTERCULTURAL COMMUNICATION

¹ Assistant Professor, Faculty of Management Zaječar, Megatrend University, Park šuma Kraljevica, bb, Zaječar, Serbia, milica.paunovic@fmz.edu.rs

² Assistant Professor, Faculty of Management Zaječar, Megatrend University, Park šuma Kraljevica, bb, Zaječar, Serbia, andjelija.radonjic@fmz.edu.rs