

UDC: 316.774:004.738

Info M: str. 37-43

**ULOGA I ZNAČAJ INTERNE KOMUNIKACIJE U POVEĆANJU EFIKASNOSTI
I EFEKTIVNOSTI POSLOVANJA KOMPA NIJE**
**THE ROLE AND IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE ENHANCEMENT
OF EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF (BUSINESS) MANAGEMENT**

mr Božo Vukoje¹, dr Vjekoslav Bobar²

¹ Energoprojekt Energodata, Bulevar Mihajla Pupina 12, Srbija,

² Uprava za zajedničke poslove republičkih organa, Nemanjina 22-26, Srbija

REZIME: U radu je opisan koncept interne poslovne komunikacije koja predstavlja jedan od ključnih elemenata za povećanje efikasnosti i efektivnosti kompanije. Komunikacija sa zaposlenima je najvažnija vrsta komunikacijske delatnosti u koju se kompanija može upustiti. Danas, kako organizacije prolaze kroz stalnu reorganizaciju, rukovodioci na svim nivoima prepoznaju potrebu za komunikacijom sa zaposlenima, ali nisu sigurni kako je organizovati i sprovesti. Predmet ovog rada je upravo razmatranje te problematike kako angažovanjem svih raspoloživih resursa u organizaciji organizovati (unaprediti) i sprovesti internu komunikaciju ali da ona bude što efikasnija, jednostavnija, racionalnija i isplativija. Ovaj rad ukazuje na direktnu vezu između efikasne interne komunikacije i poslovnog uspeha privrednih subjekata, što je prikazano i na primeru kompanije Energoprojekt Entel koja, kao najuspešnije preduzeće poslovnog sistema Energoprojekt, predstavlja najuspešnije preduzeće u zemlji, u domenu svog delovanja.

KLJUČNE REČI: interna komunikacija, kanali komunikacije, poslovna komunikacija, međuljudski odnosi.

ABSTRACT: This work describes the concept of internal business communications, which is one of the key elements that increase the effectiveness and efficiency of any company. Communication with employees is the most important communication activity in which a company may engage. Today, as organizations are being subject to constant reorganization, managers at all levels are starting to recognize the need for communication with their employees, however, they are not sure how to organize and implement it. The subject of this paper is to review these issues by engaging all available resources in the organization to organize (improve) and implement internal communication that is simpler, more efficient, rational and more cost effective. This paper suggests a direct link between internal communication and business success of companies, as illustrated by the example of Energoprojekt Entel, which, as the most successful company of Energoprojekt, is the most successful company in the country, in the field of its activity.

KEY WORDS: internal communication, channels of communication, business communication, interpersonal relations.

1. UVOD

Interna komunikacija je neizostavni deo svih poslovnih procesa čiji su akteri ljudi. Zaposleni u kompaniji postaju ne samo puki izvršioци rada nego i neko ko doprinosi nova znanja i kapital. Upravo zato od presudnog značaja je njihova motivacija putem adekvatno organizovane i sprovedene interne komunikacije. Tretiranje zaposlenih kao imovine a ne kao troška, polazna je tačka nove paradigme organizacione komunikacije koja prevazilazi tradicionalno jednosmerno informisanje. Naprotiv, ona prelazi od informisanja, komuniciranja, preko osposobljavanja i obrazovanja do motivisanja i participacije zaposlenih te njihove suodgovornosti. Tim pristupom zaposleni ne samo da znaju, „šta“ trebaju raditi, nego i „zašto“ to rade, što donosi značajne benefite svakoj kompaniji.

Pored izuzetno značajnog uticaja internog komuniciranja na poslovne rezultate, ono postaje i zakonodavna obaveza organizacija. Još septembra 1996. godine stupila je na snagu Evropska direktiva o informisanju zaposlenih (The European Directive on Information & Consultation of Employees), koja obavezuje sve članice Evropske unije. Uzimajući u obzir težnje i već započet put naše zemlje u punopravno članstvo u EU, to će pre ili kasnije postati obaveza i organizacija na ovim prostorima [1].

Interni odnosi s javnošću predstavljaju specijalizovani deo odnosa s javnošću koji grade i neguju međusobno korisne veze između poslodavca i zaposlenih od kojih zavisi uspeh neke organizacije. Pre nego što je moguće uspostaviti bilo koju vezu s kupcima, potrošačima, investitorima, susedima i ostalim elementima javnosti koje postoje van organizacije, rukovodstvo se mora okrenuti onima koji obavljaju taj posao, a to su zaposleni. Zbog toga, izvršni direktori u organizacijama govore o zaposlenim kao o svojoj „javnosti broj jedan“ ili kao o „najvažnijoj vrednosti jedne organizacije“, i trude se da stvore organizacijsku kulturu koja privlači i zadržava produktivne radnike [2].

Važnost internog komuniciranja je velika, pa je ovaj proces i sastavni deo QMS-a, a funkcionisanje procesa jasno je naznačeno zahtevima standarda JUS 9000:2001. Funkcionisanje interne komunikacije je jedna od najbrže rastućih poslovnih disciplina i prema tome, najmanje zrela. Prožima sve aspekte funkcionisanja preduzeća, ali za menadžment je bitna sa aspekta informisanosti, motivacije, kontrole i međuljudskih odnosa [3].

Komunikacija unutar organizacije nesumnjivo je značajnija nego spoljna, pošto organizacija mora uspešno da radi na ostvarenju svojih ciljeva da bi preživela. Interni odnosi znače građenje i održavanje odnosa s javnostima unutar organizacije, uključujući radnike na proizvodnoj liniji, direktore i nadređe-

ne, administrativno i pomoćno osoblje, što su samo neke od javnosti u okviru organizacije. Na primer, generalni direktor automobilske giganta General Motors-a označio je internu komunikaciju kao „treći od najvećih prioriteta“, zato što je od životnog značaja za uspeh organizacije [2].

Prema Smitovom mišljenju, „organizacije gube znatan deo svojih ljudskih potencijala, pošto ne daju prioritet efikasnim dvosmernim komunikacijama, kao osnovi za odnose menadžment - zaposleni i za celokupne radne performanse. On posledicu ovakvog rada naziva „tromost u poslu“: „Ružna je istina da nelojalnost zaposlenih i nedostatak privrženosti ciljevima organizacije može koštati američki biznis više od 50 milijardi dolara godišnje. Cena odsustvovanja sa posla, nezadovoljstva na poslu, prekida proizvodnje, slabog kvaliteta, popravki i troškova otklanjanja grešaka u garantnom periodu. Možda je od svega najskuplja neaktivnost zaposlenih, koji zadržavaju za sebe svoje najbolje sposobnosti i ideje, dok u radu pokazuju samo osrednji učinak [2].“

2. INTERNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Korporativne komunikacije su instrument menadžmenta pomoću kojeg se što je uspešnije i učinkovitije moguće usklađuju svi svesno upotrebljivani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama od kojih organizacija zavisi [4].

Komunikacija koja se odvija u organizaciji određuje se kao proces u kome pojedinac, grupa ili organizacija kao pošiljaoci prenose informacije, odnosno poruke nekom drugom pojedincu, grupi ili organizaciji kao primaocu. U komunikacionom procesu je značajno to da pošiljalac svoju ideju transformiše u takvu formu koja može da se pošalje primaocu i da je on razume. Taj proces prevođenja ideje u oblik naziva se kodiranje, pa se tako kodirana poruka prenosi preko jednog ili više kanala komunikacije do primaoca. Po prijemu poruke, primalac je dekodira, što znači da je vraća u oblik originalne ideje pošiljaoca. Kada je poruka dekodirana, komunikacioni proces se nastavlja tako što primalac prenosi novu poruku pošiljaocu koji kroz povratnu informaciju ima saznanje o uticaju poruke na primaoca. Međutim, u komunikacionom procesu u organizaciji postoje brojne moguće prepreke koje bi mogle da ugroze komunikaciju, postoje brojni faktori koji oštećuju jasnoću poruke, a koje pojedini autori nazivaju „bukom ili šumovima“ [5].

Funkcionisanje interne komunikacije je jedna od najbrže rastućih poslovnih disciplina i prema tome, najmanje zrela. Prožima sve aspekte funkcionisanja preduzeća, ali za menadžment je bitna sa aspekta informisanosti, motivacije, kontrole i međuljudskih odnosa [6].

„**Informisanost** daje zaposlenima jasne poruke o radnim zadacima, rezultatima rada i presudna je za proces donošenja odluka. Informisanost treba da bude svakodnevna i precizna, u skladu sa organizacionim i kulturološkim načelima. **Motivacijom** se postiže pojačani napor pojedinaca ili grupe radi ostvarenja natprosečnih radnih zadataka. Od menadžmenta se u tom pogledu očekuje precizno definisanje ciljeva, jasan sistem nagrađivanja, stvaranje povoljne radne atmosfere i sl.

Kontrolom sistema komuniciranja, zaposlenima se prenose jasne poruke, kroz formalne i neformalne kanale o očekivanom ponašanju unutar organizacije. Kontrolom se jasno utvrđuje stanje u sistemu komuniciranja, pronalaze smetnje, preispituju uloge pojedinih menadžerskih nivoa u sistemu davanja, prenošenja i razumevanja poruka, utvrđuju korektivne mere. **Meduljudski odnosi** su veoma bitan faktor efikasne komunikacije u organizaciji. Istraživanja su pokazala da je, pored objektivnih faktora, neefikasna komunikacija usled loših međuljudskih odnosa čest razlog poslovnog neuspeha. Takođe, i da informisanost i zadovoljstvo zaposlenih svakako utiče na kvalitet njihove direktne komunikacije sa spoljnim korisnicima“ [6].

Interna komunikacija ima dva glavna cilja delovanja: Davati podršku ciljevima, politici i programima organizacije i Identifikovati i omogućavati zadovoljavanje potreba interne javnosti.

Iako se na prvi pogled čini kako se ova dva cilja međusobno isključuju, upravo se internom komunikacijom nastoji stvoriti pozicija u kojoj su svi zadovoljni, i zaposleni i organizacija kojoj pripadaju.

Prema [7] ostali ciljevi interne komunikacije su:

- Razumevanje posla i uvođenje u kulturu organizacije;
- Koordinacija posla između zaposlenih u organizaciji;
- Stimulacija zaposlenih;
- Stvaranje poverenja između zaposlenih i uprave;
- Informisanje o promenama u organizaciji;
- Poboljšanje radne klime unutar organizacije;
- Stalan dijalog za razvoj organizacije i sl.

Jednom rečju, „glavni cilj komunikacije sa zaposlenima je uticaj. Kompanija ima ciljeve i rukovodstvu je potrebno da zaposleni usmere svoje napore i energiju na obavljanje one vrste posla koja pomaže kompaniji pri ostvarenju tih ciljeva. Dobra komunikacija neće doneti profit kompaniji koja ima loš proizvod ili loš poslovni plan, ali će doneti značajne povlastice organizacijama s čvrstim poslovnim temeljima. Preciznije, čvrsti poslovni temelji neće nužno osigurati uspeh ako organizacija ne saopšti svoje planove, strategije, aspiracije, vizije i očekivanja zaposlenima koji ih moraju ostvariti svojim svakodnevnim naporima. Prema istraživanju globalne konsultantske kompanije o ljudskim resursima *Watson Wyatt World-wide*, postoji jasna povezanost između uspešnih kompanija i količine komunikacije koju provode sa zaposlenima“ [8].

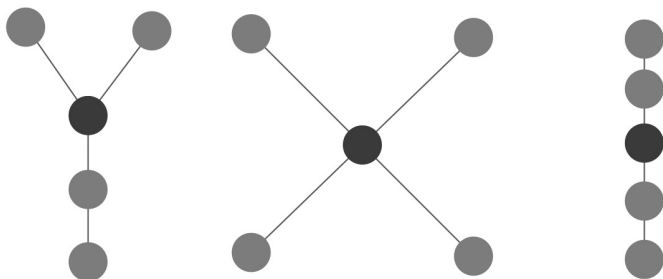
3. FORME INTERNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Komunikacija unutar organizacije može biti: formalna i neformalna. Formalna komunikacija je komunikacija koja je određena hijerarhijskom strukturom organizacije i potrebama za izvršenjem određenih zadataka dok je neformalna komunikacija zasnovana na ličnim odnosima, koji se odvijaju nezavisno od zahteva komunikacije povezanih sa organizacijskom hijerarhijom i radnim zadacima.

3.1. Formalni kanali komunikacije

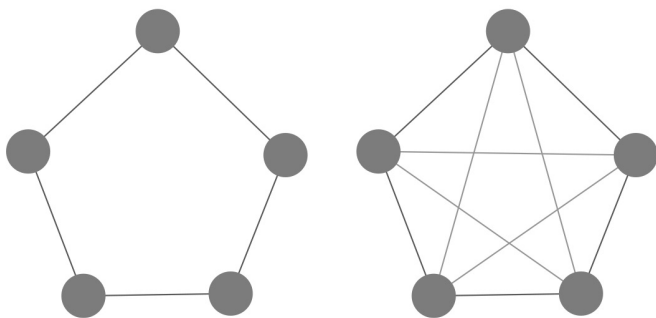
Formalna komunikacija podrazumeva da se tačno zna ko sa kim može da komunicira. Šeme koje utvrđuju koje organizacione jedinice komuniciraju jedna s drugom nazivaju se komunikacione mreže i po svojoj prirodi mogu biti centralizovane i decentralizovane.

Kod centralizovanih mreža postoji nejednak pristup informacijama, jer osobe koje se nalaze u centru komunikacije mogu da dođu do više informacija od onih koji se nalaze na periferiji komunikacije. Osnovni tipovi centralizovane komunikacione mreže su: Y komunikaciona mreža, točak i lanac (Slika 1.) [6].



Slika 1. Osnovni tipovi centralizovane komunikacione mreže [6]

Kod decentralizovanih mreža postoji slobodan tok informacije između članova, gde ne postoji centralna ličnost kao posrednik. Stoga, u ovoj vrsti mreža učesnici u komunikaciji imaju potpuno jednak pristup informacijama. Osnovni tipovi decentralizovane komunikacione mreže su: krug i zvezda (Slika 2) [6].



Slika 2. Osnovni tipovi decentralizovane komunikacione mreže [6]

Formalnu poslovnu komunikaciju unutar organizacije, karakterišu sledeći dokumenti: pisma, obaveštenja, izveštaji, priručnici, bilteni, interne novine, interni časopisi, audio – vizuelna sredstva (interna televizija, radio mreža, displeji, dokumentarni filmovi), elektronska pošta, kutije za predloge i sugestije.

3.2. Neformalni kanali komunikacije

„Neformalna komunikacija uključuje sve poruke u organizaciji koje nisu u direktnoj vezi sa ispunjenjem radnih zadataka. Priroda ovakve komunikacije nije opisana u formalnim

kanalima, ali je neophodna za opstanak organizacije. Obično se komunikacija odvija između osoba koje su slične u pogledu starosti i vremena provedenog na poslu. Rezultat toga je tendencija da se formiraju mnoge neformalne komunikacione mreže koje imaju karakteristiku da su često sastavljene od pojedinaca sa različitim nivoa u organizaciji. Za razliku od formalne komunikacione mreže informacije koje putuju od usta do usta putuju jako brzo, često svega nekoliko sati. To je zbog toga što neformalna komunikacija može da prevaziđe organizacione granice i što se poruka najčešće prenosi verbalno. Međutim, te poruke mogu da postanu sve nepreciznije kako se prenose od osobe do osobe“ [8].

Kao mogući oblici neformalne komunikacije unutar organizacije pojavljuju su: glasine, interna telefonska mreža i privatni kontakti, konverzacija, šaljivi i satirični pisani sadržaj, specifični izrazi, tajni znaci i gestovi.

4. UPOTREBA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO INSTRUMENTA INTERNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Ako je XX vek bio vek informatizacije, XXI je sasvim sigurno vek komunikacije. Razvoj komunikacione tehnologije doneo je mnoge promene kako u društvu tako i u poslovnom okruženju. Upravo pomoću tih promena omogućena je uspešna komunikacija koja više nije ograničena vremenom i prostorom. Osnovni princip kojim se vodi interna komunikacija, ukoliko je povežemo sa dobro razvijenom tehnologijom, jeste taj da je svako sposoban uspeti i ostvariti sve ono što poželi u komunikacionom smislu, ali pod uslovom da poznaje kompjutersku tehnologiju.

„Kompjuterizacija i interna komunikacija nose u sebi potrebu i mogućnost menjanja tradicionalnih komunikacionih procesa unutar organizacije, zaposlenih koje čine organizaciju, samih sebe i sveta uopšte. Novi komunikacioni tokovi su prožeti novinama, bržim usavršavanjem funkcionalnosti tehničkih i tehnoloških informacionih rešenja. U ponudi je moguće naći mnoštvo kompjuterskih programa koji će olakšati internu komunikaciju unutar velikih kompanija ili organizacija. U obliku mnogih posebno je bitno istaknuti samo one, koji osim toga što su najekonomičniji, oni su i najjednostavniji i najpristupačniji za čiji je rad potreban kompjuter (ili telefon) sa pristupom internetu“ [8].

Najčešće su to elektronska pošta (e-mail - mrežni servis koji omogućava slanje i primanje poruka raznovrsnog sadržaja), SKYPE (kompjuterski program za besplatno video telefoniranje i on-line komunikaciju u vidu instantne razmene informacija) [9], NETPRESENTER (specijalizovan softver za poboljšanje raspodele znanja, korporativnih komunikacija, prodaje, sigurnosti i rezultata) [10], intranet (mrežno rešenje koje podrazumeva projektovanje i uspostavljanje softverske podrške za internu komunikaciju kojom su obuhvaćeni svi poslovni procesi i svi zaposleni) [11], intranet portal (web-zasnovano radno okruženje koje agregira različite izvore informacija i pruža personalizovani i interaktivni pristup) [12].

5. ANALIZA INTERNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U PRAKSI NA PRIMERU KOMPANIJE ENERGOPROJEKT ENTEL

Energoprojekt Entel je akcionarsko društvo za projektovanje, konsalting i inženjering termoenergetskih, nuklearnih, elektroenergetskih i telekomunikacionih objekata i sistema. Deo je Energoprojekta i jedne od vodećih svetskih kompanija iz oblasti pružanja konsultantskih usluga i izvođenja građevinskih radova koja je, osim u našoj zemlji, bila angažovana u i preko 70 zemalja širom sveta, na četiri kontinenta. U zemlji i inostranstvu, Entel ima oko 680 stalno zaposlenih inženjera, tehničara i ostalog profesionalnog osoblja, od kojih su 6 doktori, a 9 magistri tehničkih nauka.

Sprovedenim istraživanjem su pokriveni gotovo svi ključni aspekti interne komunikacije a prevashodni cilj istraživanja je bio taj da se utvrdi nivo zadovoljstva zaposlenih internom komunikacijom i da se on, potom, dovede u uzročnu vezu sa neupitnim poslovnim uspehom Entela, kako u zemlji tako i u inostranstvu. U istraživanju je učestvovalo 60% od ukupnog broja zaposlenih u Entelu, ili oko 73% od ukupno zaposlenih u zemlji.

Posle obrade popunjenih elektronskih upitnika, struktura anketiranog uzorka je sledeća [8]:

- 53% anketiranih zaposlenih je ženskog a 47% muškog pola;
- Najviše ispitanika, njih 51% je starosti između 51-60 godina, zatim slede zaposleni starosti od 31-40 godina, njih 18%, potom po 15% onih između 41-50 i između 20-30;
- 62% ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 18% višu kao i srednju stručnu spremu;
- 91% ispitanih su izvršiocu u svom preduzeću dok je 9% ispitanih rukovodeći kadar;
- Najviše zaposlenih, njih 29% ima radni staž između 30-40 godina, 24% između 20-30 godina, 18% između 5-10, 15% do 5 godina i 12% anketiranih između 10-20 godina;

Elektronskim upitnikom s aspekta interne komunikacije prikupljeni su odgovori na sledeća pitanja:

1. Da li ste zadovoljni povratnim informacijama koje dobijate u Vašem preduzeću?



Slika 3. Pitanje broj 1

Radi dodatnog pojašnjenja pojma „povratne informacije“ ispitanicima je u samom pitanju skrenuta pažnja da se to pitanje odnosi na informacije o ciljevima organizacije, o uspesima i neuspesima organizacije, informacijama o zahtevima vlastitog posla, o tome koliko uspešno obavljaju vlastiti posao itd. Kao što vidimo, rezultati po ovom pitanju pokazuju uglavnom zadovoljstvo ili neku vrstu ravnodušnosti po pitanju povratnih informacija koje dobijaju.

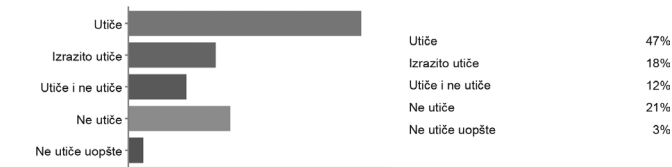
2. Da li ste zadovoljni komunikacijom s nadređenima?



Slika 4. Pitanje broj 2

Ispitanicima je predloženo da pitanje pod rednim brojem 2 podrazumeva zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, koliko ih nadređeni slušaju, koliko im pridaju pažnje, koliko im nadređeni veruju, koliko pomažu i slično. Odgovori na ovo pitanje potvrdili su pretpostavku da je Energoprojekt Entel jedno zaista uspešno i efikasno organizovano preduzeće u kojem su odnosi između zaposlenih i njihovih nadređenih na jednom zaista zavidnom nivou. Ovakvi rezultati sasvim sigurno ukazuju na visok nivo komunikacione stručnosti rukovodećeg kadra Energoprojekt Entela kao i uvažavanja i razumevanja potreba zaposlenih.

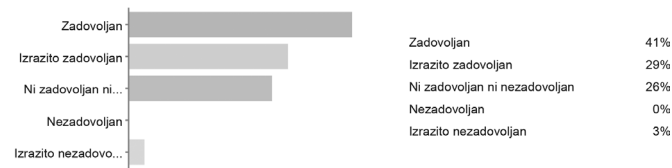
3. Da li Vaše zadovoljstvo/nezadovoljstvo komunikacionim osobinama nadređenog utiče na Vašu angažovanost i produktivnost?



Slika 5. Pitanje broj 3

Rezultati ovog pitanja potvrdili su opštu pretpostavku iz oblasti interne komunikacije i ljudskih resursa a to je da zadovoljstvo odnosa sa nadređenima i njihovim rukovodećim osobinama nepobitno utiče na angažovanost i produktivnost zaposlenih.

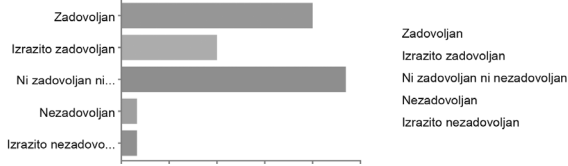
4. Da li ste zadovoljni s horizontalnom komunikacijom?



Slika 6. Pitanje broj 4

Kod ovog pitanja pružene su dodatne informacije da se ispituje zadovoljstvo komunikacijom s kolegama istog nivoa, s kolegama istog nivoa unutar drugih odeljenja, dostupnošću kolega, usklađenošću članova tima, lakoćom komunikacije s kolegama, nepostojanjem prepreka u komunikaciji s kolegama i spremnošću kolega da prime kritiku. S obzirom na opšte okolnosti kao i na neke nezvanične prosečne pretpostavke koje vladaju današnjom praksom domaćih preduzeća, može se reći da su rezultati i po ovom pitanju izrazito pohvalni.

5. Da li ste zadovoljni s neformalnom komunikacijom?



Slika 7. Pitanje broj 5

Ovo pitanje odnosilo se na zadovoljstvo neformalnom komunikacijom misleći npr. na zadovoljstvo brojem neformalnih druženja s kolegama, brojem odluka koje se donose na osnovu neformalne neobavezne komunikacije, količinom neformalne komunikacije, količinom tračeva u organizaciji, korisnošću i tačnošću informacija prenesenih neformalnim putem. Dobijeni rezultati idu u korist iskazanog zadovoljstva i prilične ravnodušnosti u smislu da je skoro polovina ispitanika dalo odgovor da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni.

6. Da li ste zadovoljni korporativnim informisanjem?



Slika 8. Pitanje broj 6

Iako je ovo pitanje sasvim jasno i direktno, zaposlenima je sugerisano da se ono odnosi na formalne informacije povezane s uspehom i radom organizacije poput zadovoljstva informacijama o pravilniku o radu, o prometu, dobiti i finansijskom uspehu organizacije, o zakonskim propisima koji utiču na poslovanje organizacije, upoznatošću s pravilima i procedurama rada. Rezultati ukazuju da je polovina ispitanika iskazala zadovoljstvo, što je opet veoma pohvalno, dok je ostatak većinom iskazao ravnodušnost. Ne treba zanemariti da je 18% ispitanih iskazalo i nezadovoljstvo po ovom pitanju i da ta činjenica zahteva poželjnu analizu i reakciju u smislu značajnije otvorenosti Energoprojekt Entela za razne korporativne informacije. Jednostavan način za efikasnije informisanje zaposlenih korporativnim informacijama jesu sastanci na kojima bi nadređeni agilnije obavestavali zaposlene o navedenim vrstama informacija, zatim izdavanje biltena kao i ažurna objava tekućih informacija na intranet mreži.

7. Da li ste zadovoljni komunikacijskom klimom u Vašem preduzeću?

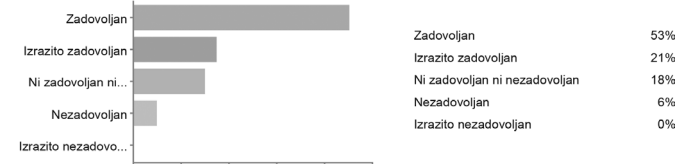


Slika 9. Pitanje broj 7

Ovo pitanje je zahtevalo dodatnu informaciju da se pod komunikacijskom klimom podrazumevalo prvenstveno zadovoljstvo promovisanjem organizacionih vrednosti i ciljeva, poput toga koliko komunikacije pomažu u tome da se pojedinac oseća njenim važnim delom, da se identifikuje s organizacijom

ili u promovisanju organizacionih vrednosti. Rezultati ovog pitanja su logičan sled odgovora iz prethodnog, gde opet imamo tih 18% nezadovoljnih ali i znatno veći broj ravnodušnih, čak polovinu ispitanih. Smernice za reakciju po ovom pitanju mogu biti iste kao i za prethodno pitanje, s dodatnim obraćanjem pažnje na aspekt promocije organizacionih vrednosti i ciljeva koji moraju pre svih krenuti od najvišeg rukovodstva preduzeća.

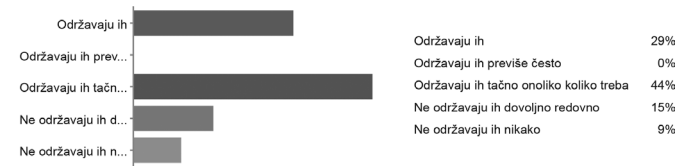
8. Da li ste zadovoljni kvalitetom medija / instrumenata komunikacija koji se koriste?



Slika 10. Pitanje broj 8

S obzirom da svi zaposleni nisu podjednako upućeni i edukovani o klasičnim terminima interne komunikacije, pri ovom pitanju skrenuta im je pažnja da se pitanje odnosi na zadovoljstvo korištenim medijima komunikacije u njihovom preduzeću poput zadovoljstva korištenjem elektronske pošte, mogućnošću i kvalitetom komunikacije putem drugih savremenih medija, načinom koji drugi biraju za komunikaciju sa njima itd. Rezultati su pokazali očigledno većinsko zadovoljstvo korištenim instrumentima komunikacije.

9. Da li Vaši nadređeni održavaju sastanke sa Vama i u kojoj meri to čine?



Slika 11. Pitanje broj 9

Jednostavno direktno pitanje čiji odgovori pokazuju pretežno zadovoljstvo zaposlenih sa dinamikom zakazanih sastanaka njihovih nadređenih. Međutim, ne sme se zanemariti ni taj podatak da 15% ispitanih smatra da nadređeni ne održavaju sastanke dovoljno redovno. Taj podatak može ali i ne mora da znači alarm za reakciju jer ti iskazani stavovi mogu da predstavljaju samo lične i subjektivne zaključke pojedinaca. Više prostora za reakciju donose iskazani stavovi 9% zaposlenih koji tvrde da njihovi nadređeni uopšte ne održavaju sastanke sa njima.

10. Da li ste zadovoljni komunikacijom na sastancima?

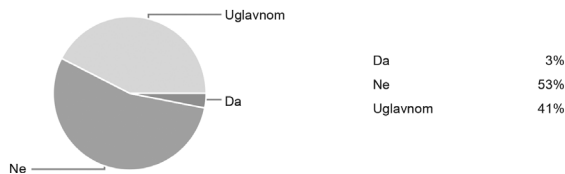


Slika 12. Pitanje broj 10

Dodatak ovom pitanju je bila smernica da se pod ovim pitanjem podrazumeva zadovoljstvo komunikacijom na i putem sastanaka, poput zadovoljstva organizacijom sastanaka, njihovo

vom tajmingu, korisnošću informacija dobijenih na sastancima, trajanjem sastanaka. Više od polovine ispitanih je izrazilo svoje zadovoljstvo po ovom pitanju, trećina njih je ravnodušna, tj, ni zadovoljna ni nezadovoljna dok je onih 15% nezadovoljnih iz prethodnog pitanja logično prenelo svoje nezadovoljstvo i na ovo pitanje.

11. Da li smatrate da svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u Vašem preduzeću?



Slika 13. Pitanje broj 11

Ovo je jedino pitanje iz ankete čiji odgovori ukazuju na poželjnu analizu i reakciju rukovodstva Energoprojekt Entela. Odgovori koji u znatnoj većini pokazuju prilično neočekivan, da ne kažemo nepoželjan rezultat. Čak 53% zaposlenih su istakli da svi zaposleni nemaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u svom preduzeću dok 41% njih nije u potpunosti sigurno i smatraju da uglavnom svi zaposleni imaju takve informacije. S aspekta analize i reakcije, segment na koji treba obratiti pažnju kod ovog slučaja jesu pre svega komunikacione sposobnosti nadređenih. Oni su ti koji u razgovoru sa svojim podređenim treba jasno da daju do znanja koji su uslovi i putevi napretka po pitanju funkcije, statusa, većih primanja i sl. Nadređeni moraju biti otvoreni i pružiti svim zaposlenima podjednaku šansu da napreduju korak dalje u odnosu na trenutnu poziciju. Međutim, praksa obično potvrdi činjenicu da oni koji zaista žele i koji ambiciozno teže napretku sami saznaju koji su putevi i uslovi za tako nešto. Oni se, pre svega, istaknu svojim radom i zalaganjem i ne mogu ostati neprimećeni od strane svojih rukovodioca. Ukoliko se to iz nekog razloga i zaista desi, vanredno dobar rad, zalaganje i značajni rezultati svakog zaposlenog pronaći će i sami put do najvišeg rukovodstva preduzeća. A to će biti izvanredna prilika da inicijativa napretka takvog zaposlenog bude inicirana i „sa vrha“.

12. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) stepen važnosti koji se pridaje internoj komunikaciji u Vašem preduzeću?

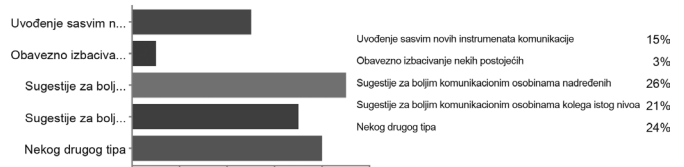


Slika 14. Pitanje broj 12

Pitanje svih pitanja, generalno mišljenje zaposlenih o stepenu važnosti koji se pridaje internoj komunikaciji u njihovom okruženju. Odgovori prilično zadovoljavajući, znatna većina ispitanika, njih 41%, smatra da je taj stepen visok, 24% da je zadovoljavajući što opet možemo svesti pod pohvalno stanje. Trećina ispitanika nije u potpunosti zadovoljna u kojoj meri se pridaje značaj internoj komunikaciji preduzeća ističući da su nezadovoljni po tom pitanju, njih 9% i da taj nivo može svakako biti bolji, njih 26%. Generalno, temu o značaju interne komunikacije u preduzeću bi trebalo plasirati na svakom kora-

ku i kad je to god moguće bilo na svakodnevnim sastancima koji se vode na svim nivoima u preduzeću tako i kroz razne instrumente informisanja. Jednostavno potrebno je podići nivo svesti o internoj komunikaciji na značajan nivo u preduzeću, ali da to ne bude puki „marketing“ već adekvatno u praksi podržana i efikasno sprovedena priča koju će prepoznati i osetiti svaki zaposleni.

13. Ukoliko imate neku ideju ili predlog za unapređivanje procesa interne komunikacije u Vašem preduzeću, ona bi bila npr.:



Slika 15. Pitanje broj 13

Ovo pitanje u suštini zahteva dodatna potpitanja i neku dublju analizu kako bi imalo svoj puni smisao. Ovako, imamo samo validne i jasne informacije po dva ponuđena odgovora dok su rezultati po ostalim ponuđenim odgovorima ostali neodređeni. Na primer, 15% ispitanika smatra da bi proces interne komunikacije trebalo unaprediti uvođenjem sasvim novih instrumenata komunikacije a nama nije poznato kojih. Takođe, 24% ispitanika ima neke svoje ideje o unapređenju interne komunikacije koje će za nas ovaj put nažalost ostati nepoznanica. Za neki možda drugi put, sigurno ne. Znan broj ispitanih, njih 26% smatra da njihovi nadređeni mogu i trebaju unaprediti svoje komunikacione sposobnosti, na šta rukovodioci u Energoprojekt Entelu svakako trebaju bar obratiti pažnju. Takođe, dobar deo ispitanih, njih 21% zaključuje da bi kolege istog nivoa s kojima svakodnevno komuniciraju mogli i trebali da unaprede svoje komunikacione osobine. Verovatno misleći na njihovu otvorenost za informacije, dostupnost, spremnost za efikasniji timski rad i sl.

6. ZAKLJUČAK

Ovim radom, pored ukazanog značaja i podignute svesti o internoj komunikaciji, kroz teoretski i praktični deo rada predočeno je da je efikasno uspostavljen sistem interne komunikacije u direktnoj korelaciji sa motivacijom i produktivnosti zaposlenih. To za sobom povlači podizanje nivoa efikasnosti i efektivnosti poslovanja svake organizacije, što potvrdno ide u prilog naslovu ovog rada. Ako ovom prilikom istaknemo neke činjenice poput onih da se broj zaposlenih za poslednje 3 godine povećao za 260 zaposlenih (oko 60%) i da Entel godišnje prihoduje preko 40 miliona evra, to dovoljno govori o njegovom uspehu. A, kako iza uspeha svakog preduzeća stoje zaposleni, neosporno je istaknuti da veliki ideo u svakom tom uspehu nosi njihovo zadovoljstvo, produktivnost i efikasnost koja u značajnoj meri zavise od kvaliteta interne komunikacije koja je u slučaju Energoprojekt Entela dokazano na visokom zadovoljavajućem nivou.

Efikasno planiranje i implementacija zajedničkih strategija u oblasti interne komunikacije, upravljanja konfliktom i kriznim situacijama rezultuje boljim međuljudskim odnosima i visokim nivoom motivacije zaposlenih što za posledicu ima

nizak nivo fluktuacije zaposlenih. U prilog ovoj tvrdnji ide činjenica da je da je stopa fluktuacije zaposlenih u Energoprojekt Entelu na praktično „nultom“ nivou.

Ono što bi predstavljalo suštinu te danas sve neophodnije težnje za efikasnijom internom komunikacijom jesu odnosi i dobro razumevanje između rukovodstva i zaposlenih koji se stvaraju i održavaju kroz njihovu dvosmernu komunikaciju. Kvalitetna dvosmerna komunikacija osnova je i preduslov dobrih odnosa u svakoj organizaciji. Iz nje proističe pozitivna atmosfera, energija, entuzijazam, vrednoća i kreativnost zaposlenih a samo visokomotivisani i odani zaposleni, s izgrađenim osećajem pripadnosti kompaniji, zaposleni koji se poistovećuju s firmom u kojoj rade, spremni su da se adekvatno bore za ostvarenje njenih ciljeva, jer kompaniju doživljavaju kao svoju a njene uspehe kao sopstvene.

Koliko je bitno informisati eksternu javnost, toliko je bitno i da interna javnost bude kvalitetno i pravovremeno obavještena. Kao što treba da su im jasni zadaci i očekivanja koje rukovodstvo ima od njih, zaposlene treba redovno informisati o poslovnim rezultatima, planovima i ciljevima, ali i omogućiti da se čuju i uvažavaju njihovi stavovi. Zaposleni su najbolji ambasadori firme i ništa joj ne može obezbediti tako dobar ili tako loš imidž, kao priče i stavovi onih koji rade za nju.

Ali, može se reći da je interna komunikacija samo potreban ali ne i dovoljan uslov za uspeh jedne kompanije. Jer prosti zaključak nalaže činjenicu da uspeh neke organizacije nije zagarantovan samo efikasnom internom komunikacijom. Ona npr. može biti dovedena do naučno organizovanog nivoa u okviru jedne organizacije ali to neće zagwarantovati uspeh i uspešnu prodaju proizvoda ili usluge koju kompanija razvija i nudi tržištu. Isto tako, taj proizvod ili usluga mogu imati savršenu i jedinstvenu formulu i sve predispozicije za opšte zadovoljstvo svojih korisnika, koje po svim analizama i istraživanjima obećava i širenje na međunarodno tržište. I? Zamislite da li će išta od toga biti moguće ostvariti bez kvalitetne i adekvatne interne komunikacije onih koji produktivno stoje iza takvog proizvoda. Odgovor je - ne, jer samo jedno „usko grlo“ u tom dugom i isprepletenom lancu interne komunikacije može se negativno odraziti na konačan „output“ koji će, shodno prilikama, brže ili kasnije za sobom nositi određene posledice po kvalitet i plasman usluge ili proizvoda a samim tim i po generalan uspeh organizacije.

Sasvim je izvesno da će se u našim prilikama internoj komunikaciji u narednom periodu tek posvetiti pažnja koju ona svojom suštinom zaslužuje, jer praksa i iskustvo govore da je isuviše bitna da bi ostala na trenutno niskom nivou srpske literarne, teorijske i praktične posvećenosti.

REFERENCE

- [1] Miroslavljević M, (2008), “Odnosi s javnošću”, Banja Luka college – Besjeda Banja Luka
- [2] Katlip S.M, Senter A.H, Brum G.M, (2006), “Effectiove Public Relations”, ninth edition, Pearson Education, Prentice Hall
- [3] Ilić B, (1997), “Savremena politička ekonomija na pragu 21. veka”, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [4] Theaker A, (2007), “Priručnik za OJ”, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb
- [5] Grinberg Dž, Baron R, (1998), „Ponašanje u organizacijama“, Želnid, Beograd
- [6] Ilić B. (2005), “Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije“, Festival kvaliteta, Nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac 19-25. maja 2005
- [7] Skoko B, (2006), “ Priručnik za razumevanje odnosa s javnošću”, MPR, Zagreb
- [8] Vukoje, B. (2012), 'Interakcija odnosa s javnošću i ljudskih resursa u funkciji unapređenja interne komunikacije', magistarski rad, FON, Beograd
- [9] www.skype.com (poslednji pristup 08.11.2015.)
- [10] <http://www.netpresenter.com/> (poslednji pristup 08.11.2015.)
- [11] <https://sr.wikipedia.org/wiki/Intranet> (poslednji pristup 10.11.2015.)
- [12] https://en.wikipedia.org/wiki/Intranet_portal (poslednji pristup 10.11.2015.)



Božo Vukoje, magistar tehničkih nauka, Energoprojekt Energodata.

Kontakt: bvukoje@gmail.com

Oblasti interesovanja: marketing, menadžment ljudskih resursa, interna komunikacija, odnosi s javnošću, primena informacionih tehnologija u svrhu interne i eksterne korporativne predstave



Vjekoslav Bobar, doktor tehničkih nauka, Uprava za zajedničke poslove republičkih organa.

Kontakt: vjekoslav.bobar@uzzpro.gov.rs

Oblasti interesovanja: elektronsko poslovanje, e-government, public e-procurement, teorija odlučivanja, informacione tehnologije i njihova primena

