



MOĆ KOMUNIKACIJE KAO FAKTOR UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

POWER OF COMMUNICATION AS A FACTOR OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Dr Zoran Bajić, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“
Kruševac, zoran.bajic@indmanager.edu.rs

Dr Marija Karavidić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd,
cukanovickaravidicmarija@gmail.com

Sažetak

Upravljanje ljudskim resursima nesumnjivo je vrlo složen naučni poduhvat. Naročito je složeno nalaženje interaktivnih veza između upravljanja resursima u jednoj organizaciji i razvoja sistema komunikacionih veza, što se manifestuje kroz nivo poslovne i organizacione kulture.

U radu smo pokušali da na osnovu teorijskih i empirijskih saznanja ukažemo na značaj komunikacije za razvoj i upravljanje ljudskim resursima u privrednim društvima i drugim institucijama. Na osnovu tih saznanja naročito dolazimo do konstatacije da je vešto saopštena, prava informacija, sa jasnim ciljem, u pravo vreme i na pravom mestu, često presudna za gotovo sva kvalitetna poslovna rešenja i odlučivanja. Samim tim, ona je od izuzetnog značaja i za razvoj i upravljanje ljudskim resursima, ubrzava procese i u funkciji je uvećanja profita. Staro je pravilo da nije važno samo ono što se kaže već i ono kako se kaže. Jer, često od toga kako se kaže zavisi i krajnji rezultat.

Subjekti komunikacije u poslovnom preduzeću su svi njegovi članovi, ali su menadžeri ti koji najviše komuniciraju. Zato uspešni menadžeri moraju poznavati veštinu komunikacije – prednosti i nedostatke svih tipova komuniciranja, kao i komunikacione barijere i način njihovog otklanjanja. Jedna od ključnih uloga menadžera u modeliranju poslovnih (biznis) veza i odnosa je upravljanje komunikacijama.

Abstract

Human resource management is undoubtedly a very complex scientific endeavor. A particularly complex interactive debugging connection between the management of resources in an organization and development of communication, relationship manifested through the level of business and organizational culture.

In this paper, we have tried to show the importance of communication for development and management of human resources in companies and other institutions, on the basis of theoretical and empirical findings. In accordance with our findings, we come to the conclusion that skilfully communicated, proper information, with a clear objective, at the right time and the right place - is often crucial for almost all high-quality business solutions and decision-making. Therefore, it is of great importance for the development and management of human resources to accelerate processes in the function of profit maximization. The old rule is, that it is not only important what is said, but how it is said. Upon that depends the final result.

Entities in business are all its members, but managers are the ones who communicate the most. Therefore, successful managers must be familiar with the communication skills - the advantages and disadvantages of all types of communication, communication barriers and the manner of their elimination. One of the key roles of managers in the modeling of business relationships and relations is the communication management.

Ključne reči: verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, poslovna i organizaciona kultura, poslovno preduzeće, upravljanje, menadžment, ljudski resursi, misija i vizija organizacije

Keywords: verbal communication, nonverbal communication, business and organizational culture, business enterprise, managing, management, human resources, mission and vision of the organization

1. Uvod

Termin komunikacija potiče od latinske reči „comunicatio“, što znači opštenje, saobraćanje, način ostvarivanja veza među ljudima. Ona je stara koliko i ljudski rod.

Komunikacija je opštenje uz čiju pomoć „JA“ otkriva sebe drugima. Staro je verovanje da lingvistički stil čoveka otkriva njegove mogućnosti. Kako govoriti ili pozdraviti se nije tehničko ili gramatičko, već istinsko humanističko i komunikaciono pitanje.

Govorništvo se pojavilo sa čovekovom sposobnošću da misli i da se izražava. Antička Grčka nesumnjivo je rodno mesto teorije i prakse učenog govorništva. Ugled, državni položaj i funkcija zavisili su od govorničkih sposobnosti. Retorika je imala značajnu ulogu i u doba Rimskog carstva. Ciceron se smatra oličenjem rimske retorike. Da kažemo još i to da je Sveti Sava, provodeći dvadesetak godina na obrazovanju u Svetoj Gori, pored ostalih disciplina proučavao komunikaciju i bonton. Danas je komunikologija već razvijena i vrlo značajna naučna disciplina.

Kao društveno biće, budući da živi u zajednici, čovek je vazda upućen na druge ljude – na komunikaciju sa drugim ljudima. U toku samo jednog dana stupimo u brojne željene i neželjene kontakte sa članovima porodice, saradnicima na poslu, ljudima u raznim ustanovama, poslovnim partnerima i sl. Rečju, jezik i komunikacija su najveće čovekovo dostignuće i obeležje koje ga najpotpunije odvaja od ostalih živih bića. Ruski psihijatar Vigostoj je još 1939. godine došao do zaključka da su čak i „egocentrični“ monolozi deteta upućeni drugima. Govor je najprošireniji oblik i sredstvo interpersonalnog ponašanja jer uzajamno razumevanje iskustava drugog olakšava udruženu društvenu akciju, omogućava

obrazovanje društva i dovodi do stvaranja i prenošenja kultura.

Ubrzane i nagle promene u savremenom svetu utiču na sve segmente života, pa i njegov način komuniciranja. Savremenu veštinu komuniciranja određuje globalizacija, tehničko-tehnološki razvoj, usavršavanje informacionih sistema i prožimanje različitih kultura. Veština komunikacije je naročito značajna kao faktor upravljanja ljudskim resursima. Džon Rokfeler je rekao: „više bih platio za veštinu komunikacije, nego za bilo koju drugu veštinu pod kapom nebeskom“. Prava informacija u pravo vreme je presudna za kvalitetna poslovna rešenja i odlučivanja, ubrzava brzinu procesa i u funkciji je uvećanja profita. Što je komunikacija funkcionalnija, to su veći i izgledi da se verodostojnije ostvare organizacioni ciljevi. Suština procesa komunikacije u preduzeću nalazi se u odgovoru na pitanje: ko i šta kaže, na koji način, kome i sa kakvim efektima?

2. Značaj efektivne komunikacije

„Komunikacija predstavlja proces prenošenja informacija i značenja, od jedne do druge osobe, putem razumljivih simbola ili signala, odnosno jedan vid simboličke interakcije koja može biti verbalna ili neverbalna.“ [13]. Procesom komunikacije „označavam seriju poslovnih postupaka dvosmernog protoka informacija kojima se prenose poruke između onog ko daje informacije i onoga ko iste prima, preko određenih znakova, simbola, vesti ili saopštenja, direktno ili indirektno, posredstvom različitih sredstava ili medija“ [4]. U toku procesa komunikacije važno je da razumemo druge ljude i da drugi ljudi razumeju nas. Dakle, za komunikaciju je bitno da deluje efikasno, jer je ona namenjena ostvarivanju konkretnog cilja, tj. mora da da odgovore na konkretna pitanja. Rečju, ona ne trpi uopštavanja. Poslovne informacije treba da budu razumljive i nedvosmislene.

Mnogi stručnjaci iz oblasti komunikologije smatraju da će 21. vek na poslovnom planu biti vek komunikacije. Uspeh organizacije meri se uspešnošću komuniciranja. Koliko pojedinci i institucije budu uspešni na planu poslovne

komunikacije, toliko će uspeha imati njihova organizacija. U poslovnom komuniciranju potrebno je obratiti pažnju na efektivnost informacija. Svako poslovno preduzeće je i proizvođač i korisnik informacija. Informacije imaju svoju cenu i svoje ekonomske učinke. "Važi staro pravilo da za rešavanje određenog poslovnog problema 90% informacija plaćamo sa 10%, a ostalih 10% neophodnih informacija sa 90% cene" [1]. Efikasna i uspešna preduzeća poslovnu komunikaciju povezuju sa stepenom svog učinka i uspeha.

Komunikacija, odnosno razmena informacija omogućava političke motivacije, liderstvo, grupno, timsko poslovanje itd. "Godine, obrazovanje i kultura tri su osnovne karakteristike od kojih zavisi jezik koji jedno lice koristi i značenje koje mu daje u svakom komuniciranju" [9]. Da bi se u poslovnom svetu izgradio imidž, uspeh, da bismo bili prihvaćeni i poštovani, moramo obratiti pažnju na svoje ponašanje i izgled. Imidž predstavlja niz postupaka i stavova jednog čoveka koji ga jasno predstavljaju drugima ili okruženju. Brajan Trejsi kaže: "kako spolja izgledate ima glavni uticaj na to koliko ćete daleko otići i kojom brzinom ćete tamo stići" [9]. Za postizanje ličnog imidža veoma je bitan prvi utisak, a šansa se uglavnom dobija samo jednom i zato je treba iskoristiti na pravi način. „Eksperti u oblasti izgradnje poslovnog imidža izračunali su da okruženje jednog čoveka ocenjuju prve četiri sekunde, a svoj konačan sud se donosi sledećih trideset sekundi" [1]. Napolen Hil ističe da postoje dve vrste ljudi na svetu – lideri i sledbenici. Šta ćemo od toga postati, zavisi od toga koje misli kod nas dominiraju. Dominantne misli najznačajnije utiču na ono što kažemo i na način našeg ponašanja. Uspešni ljudi „neprestano razmišljaju o tome kuda treba da idu i kako tamo da stignu na najbrži mogući način" [15].

Živimo u eri komunikacije. Kompjuterizacija „iz korena menja svet koji nas okružuje" [10]. Ni svet komunikacije nije onakav kakav je nekada bio. Kompjuterizacija je u velikoj meri pojednostavila i skratila dosadašnji način komunikacije – učinila ga efikasnijim. Era kompjuterizacije „omogućila je menadžerima da koordiniraju radne napore zaposlenih, da bi se povećala efikasnost i efektivnost" [6]. Informativna tehnologija je

omogućila da ljudi u poslovnom preduzeću (organizaciji) budu uvek potpuno dostupni, bez obzira na to gde se nalaze. Rečju, zahvaljujući, pre svega, umreženim kompjuterskim sistemima, bežičnoj opremi, službenici ne moraju da budu za svojim stolom, sa uključenim kompjuterom da bi komunicirali sa ostalima u organizaciji. Članovi organizacione mreže mogu da komuniciraju međusobno, bilo da su u gradu ili na dalekom putu.

Razumevanje menadžment komunikacije nije moguće bez posmatranja osnovne organizacione komunikacije (formalne i neformalne komunikacije).

Formalna komunikacija se odnosi na komunikaciju koja prati lanac komandovanja ili je deo komunikacije koja je potrebna za obavljanje jednog posla.

Neformalna komunikacija je organizovana komunikacija koja nije definisana prema strukturalnoj hijerarhiji organizacije i ispunjava osnovne ciljeve: omogućava zaposlenima da zadovolje svoju potrebu za društvenom interakcijom i poboljšava radni učinak organizacije kreirajući alternativne i često brže i efikasnije kanale komunikacije.

Vertikalni i horizontalni tokovi komunikacije mogu da se kombinuju u raznim šemama koje se nazivaju kanali komunikacione mreže. Mreža komuniciranja sa maksimalnim brojem kanala uspešnija je i više zadovoljava članove grupe nego mreže niže povezanosti. To je, pre svega, zato što su mreže niže povezanosti ometane da uspešno sprovedu svoju organizaciju.

3. Veština komuniciranja i upravljanje ljudskim resursima

Brojna su određenja pojma i suštine komunikacije u svetskoj teorijskoj lektiri [3]. Bez obzira na to što se široko shvaćeno, pod komunikacijom podrazumeva sve ono što se radi u organizaciji sveta života i sveta rada, analizom svetske teoretske lektire nalazimo da se najčešće razlikuju dva određenja pojma komunikacije: (1) prema teorijskom okviru i (2) prema onom što se posebno naglašava unutar celokupnog komunikacionog procesa. No, bez obzira na to, gotovo sva objašnjenja pojma komunikacije sadrže sledeće

osnovne elemente – pretpostavke da bi se obavio proces komunikacije: (1) pošiljalac, inicijator ili komunikator; (2) primalac; (3) „kanal“ komunikacije; (4) poruka i (5) efekat poruke na primaoca.

Savremena svetska oraganizacionološka misao posebnu pažnju posvećuje interpersonalnom komuniciranju, jer „unutrašnja čovekova razmišljanja, sećanja na koje ne utiče spoljašnji svet, okolina prostora organizacije u kome se nalazi, priroda ili društveni kontekst – stvara jedan nemi diskurs“ [6]. Za upravljanje ljudskim resursima, međutim, značajno je interpersonalno komuniciranje shvaćeno kao recipročna razmena poruka između dva ili više pojedinaca.

Naučnu pažnju zavređuje T. R. Nilsen koji pravi razliku između: „(1) instrumentalne komunikacije koja nastoji da stimuliše odgovore i (2) stimulative komunikacije u kojoj ne postoji ni potreba ni namera da se evocira odgovor u procesu transmisije sadržaja“ [14].

Za predmet ovog rada, za uticaj veštine komunikacije na upravljanje ljudskim resursima, naročito je važna komunikacija shvaćena kao uticaj, nagovaranje, ubeđivanje – koja se nalazi na tragu Aristotelove "Retorike". Reč je o tipu komunikacije u kojoj je naglašena uloga čoveka u komunikacionom procesu „putem kojeg pojedinac (komunikator) prenosi stimulans da bi izmenio ponašanje drugih [12]. Osnovna funkcija komunikacije u upravljanju ljudskim resursima je instrumentalna. „Ona služi kao alatka u procesu odlučivanja – instrument za postizanje kontrole nad fizičkim i psihičkim organizacionim okruženjem ljudi“ [6]. Rečju, instrumentalna komunikacija je strateška aktivnost u poslovnom preduzeću, a samim tim i upravljanju ljudskim resursima. Kako kaže Litton: „Naš stav prema funkcijama komunikacije ima znatan uticaj na ono što očekujemo da dobijemo iz komunikacione situacije“ [11]. Dakle, cilj komunikacije nije usmeren na poruku, nego na samo ponašanje – ona treba da znači obaveštavanje čiji je cilj razumljiv. U tradicionalnim organizacijama rada, većina ljudi koje nazivamo „menadžerima“, u stvari „ne upravlja, oni prenose naređenja na dole i informacije na gore“ [6]. Informacije služe da se

zaposleni usmere na ostvarivanje ciljeva, misije i vizije organizacije.

Ljudi i organizacije, čak i iz različitih krajeva sveta, uspešno saraduju i komuniciraju, zato što poznaju i uvažavaju pravila komunikacije. „Savremeni proces upravljanja u organizacijom pretpostavlja i stvara informacije o: društvu, zakonskoj regulativi, javnom mnjenju, tehničko - tehnološkim dostignućima (inovacijama i modernizacijama), ciljnim tržištima i kupcima, dobavljačima, zaposlenima“ [6]. Informacije, „operacione činjenice“, ne služe samo da podstaknu njihovo vladanje i delanje, već i da ih usmere na ostvarivanje ciljeva, misije i vizije organizacije.

Činjenica da su ljudi najvažniji resurs svake organizacije, a brzina kojom razmenjuju informacije dragocen resurs, gde se informacije i ideje mogu brzo i efikasno razmenjivati, ukazuje na visok značaj razvoja sistema komunikacija. Dakle, komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva organizacije, razvoj planova i njihovo sprovođenje, upravljanje promenama, organizovanje ljudskih i drugih resursa.

Subjekti komunikacija u poslovnom preduzeću su svi njegovi članovi, ali su menadžeri ti koji najviše komuniciraju. Uspešni menadžeri provode više od 80% dnevnog radnog vremena u komuniciranju. Zato uspešni menadžeri moraju poznavati veštinu komunikacije, verbalne i neverbalne komunikacije, poslovne razgovore i diskusije. „Najveći deo vremena menadžeri provode u komunikaciji licem u lice, elektronskim ili telefonskim saradnicima, supervizorima, dobavljačima ili kupcima“ [6]. Ako menadžer ne razgovara, onda piše, diktira pisma ili čita poruke koje su mu namenjene.

Menadžeri moraju poznavati osnovne elemente komunikacionog procesa, zavisnost tih elemenata i principa funkcionisanja, različite tipove komuniciranja, sa prednostima i nedostacima svakoga od njih, kao i komunikacione barijere i način njihovog otklanjanja.

Jedna od ključnih uloga menadžera u modeliranju poslovnih (biznis), veza i odnosa je upravljanje komunikacijama. Komunikacija se manifestuje kao specifičan mehanizam integracije menadžerske strukture, a stepen adekvatnosti

uspostavljen je sistemom komunikacija. Ova konstatacija proizilazi iz činjenice da sistem komunikacije uspostavlja, održava i unapređuje spregu između učesnika u biznisu.

Sposoban menadžer jasno i precizno prezentuje, kako kvalitet tako i probleme, a da bi u tome uspeo mora da bude elokventan i interesantan, sugestivan i ubedljiv. Major i Solem su još u svojoj studiji iz 1952. godine pokazali razliku između uspešnosti grupe u kojoj je vođa aktivno rukovodio diskusijom i grupe u kojoj je vođa bio samo posmatrač. Aktivnim vođama diskusije je rečeno da podstiču učešće svojih članova i da stimulišu aktivnost grupe postavljanjem pitanja. Od njih je traženo "da pokušaju da pridobiju grupu da se saglasi u odgovoru na postavljeno pitanje, a grupama u kojima je vođa bio samo posmatrač rečeno je da samo slušaju debatu" [5]. Posle diskusije, grupe sa aktivnim vođstvom imale su 84% tačnih odgovora na postavljena pitanja, a grupe sa vođama posmatračima 72%. Složićemo se, značajan učinak aktivnog vođstva diskusije. Naravno, pri tome treba uvažiti mišljenje Strindbergera, koji kaže da nas ljudi često bolje razumeju kada manje pričamo, kao i mišljenje Konfučija koji kaže da nam je priroda dala po dva oka i dva uva, a samo jedan jezik da bismo mogli više da slušamo, a manje da govorimo, jer se nikada ne može reći toliko mudrosti koliko se može prećutati gluposti. Tokom pregovora vrlo je bitan momenat slušanja. To što čovek ima dva uha, a jedna usta može se figurativno tumačiti da tokom komunikacije treba dva puta više da sluša nego da govori. Pažljivo slušanje omogućava da se otkriju slabe tačke u izlaganju poslovnog partnera i da se dobiju informacije koje se možda ne bi mogle dobiti putem postavljanja običnih ili unakrsnih pitanja.

Bez obzira na svu brzinu naučno-tehnoloških promena i enormni tempo života "postoje neke norme ponašanja u poslovnoj kulturi komuniciranja za koje se usuđujemo tvrditi da su večne" [8]. Često se zaboravlja ono poznato pravilo da nije važno samo ono šta se, kaže nego i ono kako se kaže. Jer, često od toga kako se kaže zavisi krajnji rezultat. Retorika je sposobnost uočavanja bitnog i primarnog svojstva. Pomenuta Sanfordova studija iz 1942. godine to nedvosmisleno potvrđuje. "Što se tiče Čatvela, on

je raznovrstan, složen, neposredan – njegovi odgovori dobro su usklađeni i više evolutivni nego konačni, njegov govor je samopouzdan, jasan i nezavistan, impresionira slušaoca" [5].

Naravno da je jedna od najznačajnijih komponenti uspešnosti komunikacije menadžera – jasnoća ciljeva. Erl Najtingejl kaže da ljudi sa ciljevima uspevaju samo zato što znaju kuda idu. Dabi se cilj odredio, mora se sačiniti plan – spisak aktivnosti koji treba realizovati u određenom periodu. Planom se određuje šta treba uraditi u svakoj fazi komunikacije – pre njenog početka, tokom procesa, ali i kasnije.

Značajna komponenta uspešnosti u komunikaciji je i pozitivan stav. Da bi menadžer u komunikaciji bio uspešan, izuzetno je bitno da bude pozitivno opredeljen i da veruje u uspeh. Napoleon Hill kaže: "nećeš biti pobeđen ako misliš da nećeš". Rečju, u komunikaciji pobeđuje onaj koji misli da to može. Menadžer mora biti spreman i na opovrgavanje, odnosno osporavanje određenih činjenica ili zaključaka od strane drugih učesnika u razgovoru, bez obzira na to da li su oni višeg ili nižeg ranga u odnosu na njega. Suprotna mišljenja se mogu osporavati samo činjenicama koje smatramo jačim, ali tek pošto se sasluša sagovornik. "Čovek koji tokom komunikacije ume da se stavi u kožu pregovarača i posmatra stvari njegovim očima, ne mora da brine o uspehu u komunikaciji" [1]. Na tok i ishod komunikacije vrlo značajno utiču stavovi i emocije onih koji komuniciraju. Jer ljudi često čuju ono što žele da čuju, vide ono što žele da vide. I najbližljivije planiranje komunikacija može pod dejstvom emocionalnih činilaca doživeti potpuni krah.

I, konačno, znanje je osnova za postizanje konkurentne prednosti pojedinca, organizacije ali i nacije. Znanje je mudrost sistemskog usvajanja veština i iskustava, ili, drugačije rečeno, znanje je materijalizovani intelektualni kapital. Prema mišljenju Isaka Adižesa, prvorazredni menadžeri za saradnike biraju bolje od sebe, drugorazredni za saradnike biraju trćerazredne i četvrtorazredne. Naravno, veoma je važno uvažiti i konstataciju Pitera Drakera: "pošto izbor ljudi zavisi od samih ljudi, on nikada neće biti savršen".

4. Zaključak

Ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama. Ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada, nema ni profita. Dakle, s obzirom na sve veći značaj ljudskih resursa, upravljanje njima se posmatra kao strateški interes organizacije.

Osnovna pretpostavka za pravilno funkcionisanje sistema poslovanja i upravljanje ljudskim resursima je objektivna, adekvatna i pravovremena informacija.

Ostvareni rezultati organizacije ljudskih resursa posmatraju se kao sposobnosti koje su razvijene: liderstvo, kompetentnost menadžera, efikasnost zaposlenih, nivo komunikacije i profesionalna karijera. Informisanje je uspešno u onoj meri u kojoj uspeva da radnika kao objekat, pretvori u subjekt informisanja. Efikasna i uspešna preduzeća poslovnu komunikaciju povezuju sa stepenom svog učinka i uspeha. Rezultat uspešnosti preduzeća najčešće se meri odnosom između planiranih i ostvarenih ciljeva komunikacije. Rečju, kako će određeno preduzeće da posluje, zavisi od toga koliko značaj pridaje moći komunikacije.

Moć komunikacije nesumnjivo je značajan faktor upravljanja ljudskim resursima. Ma koliko da je tempo života enorman, ma koliko da su im svakodnevne lične i poslovne obaveze velike, menadžeri nemaju opravdanja i moraju poštovati osnovne norme ponašanja u kulturi komuniciranja. Moraju se izbeći zamke koje svakodnevno vrebaju čoveka u poslovnom životu i trci za napretkom. Jer, bez menadžerske veštine komuniciranja i poštovanja osnovnih normi kulture komuniciranja, nema ni uspešnog timskog rada, ni napredovanja, a ni uspeha poslovnog preduzeća ili bilo koje druge institucije.

U tom kontekstu odvija se i realizacija tri osnovna obeležja ekonomije: (1) aktivnog tržišta (2) podele rada, (3) motiva.

Izuzetno brzi tehničko-tehnološki razvoj, naročito poslednjih decenija, uneo je velike novine u informacione i komunikacione sisteme i procese. Nova informaciona tehnologija je kroz brojne forme otvorila neslućene komunikacione mogućnosti. Novi svetski informacioni i komunikacioni poredak je postao realnost.

Bibliografija

1. Bazić M., (2005), Veština komuniciranja, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičići i Danica Karić“ Beograd, str. 125-173.
2. Bikingem M., Kofman K., (2005), Zaboravite pravila – šta to najbolji menadžeri sveta rade drugačije od vas, Agrosistem, Beograd, str. 55.
3. Dance & Larson, Carl E.: The Function of human Communication: A theoretical Approach, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1976.
4. Karavidić S., Čukanović Karavidić M., (2012), Menadžment, PEP, Beograd, str 159.
5. Kreč D., i dr., (1972), Pojedinaac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, str. 280-479.
6. Miljević M., (2010), Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 284-285.
7. Mutavdžić D., (1999), Kulutura ophođenja, TOK, Kruševac, str. 17-18.
8. Pavlović Đ., (2009), Poslovna komunikacija, Reč recezenta Prof. dr Dušana Janičića, Beograd, str. 4.
9. Robins S.P., Kulter M., (2005), Menadžent, Delta status, Beograd, str. 264.
10. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, (2005), Menadžment, Data status, Beograd, str 269-273.
11. Littlejohn, S.W.: (1992), Theories of Human Communication, Belmont, CA, str. 72-81.
12. Hovald, C. I. Janis & H. Kelley., (1953), Communication and Persuasion, Psychological Studies of Opinio Charge, New Haven
13. Damjanović, P., (2015), Poslovna etika, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, str. 91
14. T.R. Nilse., (1957.), On Definition of Communicatio, u Speech Trainer, preštampano u Sereno-Mor-tenson, ed. Fonundation of Communication Theory
15. Trejsi B.: (2003.) Zaradite više, Napredujte brže, Finesa, Beograd, str 34.

Istorija rada:

Rad primljen: 25.02.2016.

Prva revizija: 23.03.2016.

Druga revizija: 18.04.2016.

Treća revizija: 26.05.2016.

Prihvaćen: 31.05.2016.