

# UNAPREDJENJE KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI EFIKASNIJEG POSLOVANJA

Milan Šoškić<sup>1</sup>, Ljubiša Milačić<sup>2</sup>, Srećko Milačić<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Visoka poslovna škola strukovnih studija "Čačak" Čačak, Srbija

<sup>2</sup> Akademija strukovnih studija Južna Srbija - Odsek Blace

<sup>3</sup> Ekonomski fakultet Pristina - Kosovska Mitrovica, Kosovo i  
Metohija, RS

Korespondencija: mreccmilanv.soskic@gmail.com

Pregledni rad

Primljeno: 12.03.2022; Prihvaćeno: 15.06.2022

**Abstract:** Efikasnost poslovanja ne ogleda se samo u produktivnosti firme i finansijskoj dobiti već moramo uzeti u obzir komunikaciju samih zaposlenih između sebe i rukovodećih struktura u okviru same firme. Uvidećemo koliki je značaj zaposlenih u okviru firme, i odnos poslodavca prema njima. Ispravan prilaz poslodavca prema zaposlenima od velikog je značaja za prosperitet jedne firme, i ovde možemo uočiti da su zaposleni jedan neiscrpan resurs koji firma ima. U nastavku smo se osvrnuli na odnos poslodavca prema svojim zaposlenima i smatramo da tu postoji dosta propusta koji dovode do velikih problema u okviru firme. Posle kritičkog stava pokušali smo da kroz ovaj rad približimo način poslovanja uspešnih firmi koje se već duži period kreću uzlaznom putanjom, koja su njihova razmišljanja o unutrašnjoj komunikaciji, unutrašnjem marketingu, statusu i načinu prilaska prema svojim zaposlenima. U daljem radu videće se da je potrebno veoma malo kulture i strpljenja poslodavca prema zaposlenima da bi ostvarili još veći uspeh na promenljivom tržištu. Ovde ćemo primetiti koliko je bitan i značajan uticaj zaposlenih u samom gradjenju imena firme.

## Uvod

Današnja ekonomija se sve više služi naprednom tehnologijom koja olakšava rad i ubrzava poslovanje, što ne bi nikako smelo da utiče na

zanemarivanje zaposlenih od strane poslodavca. Ovim radom smatramo da se može donekle ukazati na nedostatke i poboljšati ambijent u okviru privrednih organizacija koje posluju u našoj zemlji, a

samim tim i poboljšati poslovanje firmi, koje posluju u turbulentnom vremenu i sa ograničenim resursima. Zbog tako ubrzanog menjanja poslovne klime i velikih promena na tržištu, poslodavac pri tom ne vidi jedan veliki resurs u svojoj firmi, a to su zaposleni njihova znanja i veštine koje poseduju. Mislimo da je ovo veliki problem kako za poslodavca tako i za same zaposlene. Namerno pišemo jednostavnim rečima jer želimo da nas razumeju svi oni koji ovo čitaju, a posebno oni poslodavci koji nisu iz ekonomske struke.

## **1. Zaposleni kao unutrašnja javnost**

Grupa ljudi koja čini jedan kolektiv svojim radom postiže funkcionalnost firme, dok svaki pojedinac poseduje sposobnosti samostalnog delovanja i odlučivanja. Pojedinac, svojim delovanjem, nekada motivisan raznim razlozima, može delovati suprotno interesima firme u kojoj radi. U većini slučajeva namere pojedinca u firmi su nepoznate i nejasne ostalim zaposlenima. Pitanje, na koji način uskladiti pojedinačno delovanje sa ciljevima preduzeća kao celine. Kvalitetna međusobna komunikacija u tom delu može mnogo pomoći. Svakom zaposlenom mora da bude savršeno jasno šta se od njega očekuje na radnom mestu, ne dovodeći u pitanje gde se nalazi njegova radna

jedinica. Nije dovoljno da poslodavac kaže: "ja sam mu sve to saopštio", što vodi do zbunjenosti zaposlenog jer mu nije jasno na koji način da obavi određeni posao. Osnovno pravilo kojim se poslodavci uspešno rukovode glasi: "ako radnik nije razumeo šta i kako da radi, onda mu nisam dobro preneo poruku". Ključ uspeha je i da nema "zabranjenih pitanja". Poslodavac mora biti na raspolaganju svakom zaposlenom, da odgovori na postavljeno pitanje radi boljeg razumevanja. Svesno uskraćivanje informacija zaposlenima izaziva pojavu glasina što ne ide u prilog firmi i poslodavcu.

Zaposleni kao jedna celina firme, traže informacije o tekućim problemima, kako bi i oni dali doprinos, prema svojim mogućnostima, da se reši problem. Iz ovoga proizlazi da o svemu treba otvoreno razgovarati, bez ulepšavanja ili pogoršavanja slike stvarne situacije. Zašto zaposleni očekuju takve informacije? Oni polaze od stava da je njihova egzistencija direktno vezana za firmu. Prilikom povremenog angažovanja pojedinaca u timski rad, radi lakšeg i boljeg rešavanja nekog problema (iako taj problem nije direktno vezan za njihove radne zadatke), iste ne treba tretirati kao obične radnike, već im takvim angažovanjem istovremeno podići autoritet i uvažiti njihovu ličnost. Na koji način to postići? Potrebno je

intenzivirati komunikaciju i javno odavati priznanje uspesima. Ove mere su psihološke, njima se postiže efekat korisnosti pojedinca, a i grupe koja je rešila problem. Samim tim će se radnik, odnosno zaposleni uvek truditi da daju doprinos u rešavanju problema.

Kod naših poslodavaca (čast izuzetima) nije u praksi da nagrade radnika za neki vanredni učinak, koji nije u opisu njegovog radnog zadatka, kao i radnog vremena. Ovakvi postupci poslodavaca ne daju dobre rezultate već teraju radnika na razmišljanje: "da što pre potražiti posao u drugoj firmi", jer mu ova ne daje nikakav stimulans i volju za rad, niti razvija privrženost sredini u kojoj se nalazi. Razgovori, pregovori, savetovanja, kao oblici razmene stručnih iskustava i saradnje, sve više dobijaju na značaju. Poslodavci koji započnu ili već rade, misle da je redovna plata dovoljna kao naknada, što je velika greška, jer zaposleni žele da se što više integrišu u život preduzeća i samim tim da daju doprinos firmi, a ne samo da primaju platu.

Zaposlenima koji su željni izazova, zadovoljstvo pričinjava prilika da budu uključeni u organizacione poslove, time imaju uvid u ono šta se događa u firmi, i tada se postiže pun pogodak. Ako želi ovakav način rada poslodavac mora zaposlene in-

formisati, osposobiti, privući, motivisati i uključiti u sva firmina dešavanja i oko nje. Ovakav vid organizacije ne sme se graditi stihijski i od slučaja do slučaja. Organizacija se mora pažljivo i sistematski graditi. Razlog zbog kojeg to treba činiti je vrlo jednostavan - motivisani ljudi su najveći resurs preduzeća koje ono ima. No postavlja se pitanje: "na koji način radnika motivisati?" Nije dovoljno informisati radnika, već ga prvenstveno treba pažljivo i sa puno uvažavanja saslušati, te njegove predloge i rešenja razmotriti, pa eventualno usvojiti ili mu u suprotnom dati uverljiv razlog zašto se ne mogu usvojiti. Transparentan program unutrašnje komunikacije ima za cilj da u preduzeću motiviše i informiše radnike, koji tim putem saznaju za problem, gde se postiže fuzija i skladna energija u cilju rešavanja problema.

## **2. Zaposleni kao spoljna javnost**

U poslovnom svetu veoma je bitno ime firme koje se gradi svakodnevno na tržištu, te u tom procesu veliki značaj imaju sami zaposleni koji čine deo društvene celine. Radnik koji ima svakodnevni kontakt sa tržištem, može imati veliku ulogu u građenju imena firme.

Koliko god mi mislili da su mediji, kako elektronski tako i štampani,

jedini način kojim možemo uticati na svoju okolinu, veoma se varamo, jer postoji jedan snažaniji medij na koji se često zaboravlja - a to su zaposleni. Rekalame mogu biti primamljive i zanimljive, ali se živa ljudska reč ne može ni sa čim uporediti. Živa ljudska reč ima snagu kojoj se više veruje, nego sličicama sa TV ekrana ili nekom drugom vidu rekalame. Iz ovoga se vidi da se stalno mora imati na umu, da su zaposleni prvi i najvažniji mediji za prenošenje slike o svom preduzeću.

### **3. Unapredjenje komunikacije**

Privreda, posebno danas, ima velikih problema da sa jedne strane, uhvati ritam u naglom tehnološkom razvoju i inovacijama, a sa druge strane, da se pravilno prilagodi sve većem ograničenju prirodnih i energetskih resursa. Stoga poslodavac mora znati da ima uslovljenosti i ograničenosti kad se radi o prostoru, prirodnim bogatstvima, finansijama, dok element "ljudski resurs" daje velike mogućnosti za razvoj. Ako znamo da ljudska mašta stvara ideju koja je izvor snage za dalje napredovanje firme, onda se poslodavac mora okrenuti neograničenom ljudskom resursu, a taj resurs traži za uzvrat mogućnost rada, karijeru i zaradu. Ovom spregom dobija kako poslodavac tako i zaposleni.

Pojedini poslodavci, prilikom usmeravanja radnika, značaj daju njihovom znanju, odnosima u komunikaciji, idejama... što u drugi plan potiskuje fizička i druga sredstva. Kod nas poslodavci da li namerno ili nenamerno, dosta zanemaruju zaposlene kao svoj najveći potencijal. Potrebno je da poslodavci znaju da lojalni, kompletni, pouzdani i odgovorni ljudi predstavljaju najveći oslonac jedne firme, posebno one koja tek stasava na haotičnom tržištu. Poslodavci često ne vide neke bitne elemente u odnosu "poslodavac - zaposleni". Oni polaze od stava da su sve uradili ako zaposlenog plate za određeni učinak. No, da bi komunikacija na pomenutoj relaciji u potpunosti dala uspeha u firmi, mora se uzeti u obzir i koristiti radničko "srce" i "mozak". Stoga se komunikacija sa njima ne sme prepustiti slučaju, niti rutinskim radnjama ni formalnositma.

U poslovnom svetu se sve više pribegava slušanju i uvažavanju zaposlenih, što vodi uspehu preduzeća, jer se time pridobija njihova lojalnost i veća produktivnost. Poslodavci su sve više svesni da su zaposleni željni dokazivanja svojih sposobnosti, znanja, kreativnosti...

Iako naši poslodavci vole da naredjuju i da se njihova naredba poštuje, ona ne predstavlja nikakvu garanciju uspeha. Kod nas se još

veruje da moto "radi naporno" vodi uspehu, što je velika greška, *jer zaposleni su odgovorni za uspeh, a ne za naporan rad*. Naporan rad bez razumevanja, fleksibilnosti i entuzijazma, ne vodi nikuda. Zato poslodavac mora stalno imati na umu da je pojedinačni član kolektiva sa svojim karakterom, stručnošću, lojalnošću i drugim osobinama, važan faktor za uspeh firme. Stoga se mora voditi računa o odnosima među zaposlenima, jer oni uslovljavaju rezultat firme. To se može ostvariti sistemom dobre komunikacije između zaposlenih i poslodavca. Dobra informisanost je i dobro upravljanje znanjem i organizacijom. Naši poslodavci držeći se starog modela upravljanja gde informacije idu odozgo-nadole bez povratnih informacija prave veliku grešku, jer nema dobrih zaključaka i procene bez povratnih informacija odozdo-nagore. Stari koncept upravljanja treba odbaciti i primeniti drugačiji pristup, a to je sakupljanje znanja koje postoji u firmi za dobijanje informacija odozdo-nagore, gde informacije imaju tok "dvosmerne ulice". Unutrašnja komunikacija postaje sve složenija, zahteva veća ulaganja primenom novih tehnologija i novog znanja.

Poslodavac ne bi trebalo da se nalazi više na vrhu, već na dnu piramide, odakle podržava zaposlene i obezbeđuje im uslove u kojima mogu da pokažu šta znaju i

zašta su sposobni. Potreba za povećanjem generalnog nivoa profesionalizma i kreativnosti sa sobom donosi povećana očekivanja od zaposlenih koji moraju da se tretiraju kao zrele individue. Takvi ljudi, autonomni, fleksibilni i angažovani, sposobni su da artikuliraju svoje sopstvene vrednosti i da ih sprovedu u kreativnu inicijativu. Položaj poslodavca koji se pretvara u savetodavno telo omogućiće najbolje korišćenje ideja koje se zaposlenima mogu saopštiti.

Deset smernica najveće japanske reklamne agencija "**Dentsu Inc**", zadobile su priličnu popularnost: [Kansai Productivity Center, 1999]

- Sam iniciraj projekte, umesto da čekaš da ti odrede radni zadatci;
- Budi aktivan, a ne pasivan u svim svojim nastojanjima;
- Teži velikim i složenim izazovima;
- Priželjkuj teške zadatke. Napredak leži u ispunjavanju teških radnih zadataka;
- Kad započneš nešto, to i završi. Nikad ne odustaj;
- Budi na čelu i pružaj primer svojim kolegama;
- Postavi sebi ciljeve da bi zadržao osećaj svrsishodnosti. To će ti pružiti istrajnost, sposobnost i nadu;
- Povlači poteze sa samouverenošću. To će tvom radu dati snagu i sadržajnost;

- U svakoj prilici pruži sebi izazov da razmišljaš kreativno iznalaziš nova rešenja;
- Kada je sukob neizbežan, ne izbegavaj ga. Sukob je preduslov napredka.
- Izgradi mrežu odnosa - umesto hijerarhijsku moć;
- Posao i porodica - umesto posao ili porodica;
- Ne čini zlo - umesto cilj opravdava sredstvo.

Poslodavac ne mora sam da predstavlja svoju firmu, to mogu i zaposleni ako imaju i osećaje svoju vrednost. Ona se stvara ako im bude poklonjeno poverenje i ponuđene informacije. Suprotno ovome, skrivanje ni u kom slučaju nije dobro rešenje, gubi se poverenje, spremnost za zajedničko odlučivanje, samoinicijativnost, angažovanost i saradnja.

Mnoga istraživanja su potvrdila da svetske kompanije koje dominiraju decenijama postižu izvanredne dugoročne uspehe u prvom redu zbog angažovanosti svih zaposlenih, i što u glavne vrednosti svi zaposleni duboko veruju i uspešno žive sa njima. Ne sme se izgubiti iz vida da je svaki zaposleni poseban, obdaren postojanjem pritenjenih ili neskrivenih talenata, koje treba negovati i u njemu probuditi skrivenu kreativnu energiju, te usmeriti je ka postizanju ciljeva preduzeća.

Zato treba primeniti filozofiju:

- Radi, živi, voli, uči - umesto samo radi, radi, radi;
- Traži značenje i novac - umesto samo novac;

Takvu filozofiju je moguće realizovati:

- Potpunim i istinitim informacijama koje slobodno teku nagore, nadole i horizontalno;
- Međusobno poverenje između uprave i zaposlenih;
- Zdravim i bezbednim uslovima rada;
- Pravednom isplatom zarada;
- Kontinuitetom rada bez sukoba;
- Saradnjom između zaposlenih, njihovom zadovoljstvu u pogledu svog statusa i mogućnostima za napredovanjem;
- Stvaranjem osećaja ponosa zaposlenih na preduzeće i poverenje u njegovu budućnost.

Domaći poslodavci moraju da budu svesni da njihov opstanak na tržištu sve više zavisi od njihovog ljudskog potencijala, i da ni jedan element nije presudan, niti toliko važan za uspeh ili neuspeh, opstanak ili propast, kao što je ljudski element. Istraživanja koja su sprovedena među zaposlenima govore da im je potrebna motivacija i efikasno upravljanje.

#### **4. Analiza unutrašnje komunikacije kod nas i u svetu**

U kojem god smislu da posmatramo komunikacije, strukturno su veoma kompleksne, a posebno komunikacija koja služi za vođenje firme. Ona obuhvata čitav mehanizam veza kojima se uspostavljaju kontakti unutar organizacije, kao i sva sredstva i metode kojima se prenose informacije, radi vršenja određenog uticaja na ponašanje ljudi, sa ciljem da se obezbedi što potpunije izvršavanje poslova i zadataka, od kojih zavisi ispunjenje ciljeva preduzeća. Za uspešnost posla od velikog je značaja da na pravi način ljudi međusobno komuniciraju. U komuniciranju se mogu primeniti sve vrste komunikacija, kao: usmene, pismene, elektronske...

Zapadno iskustvo koje je razvilo dobru komunikaciju potvrđuje da intenzivna i otvorena komunikacija unutar preduzeća povećava stepen iskorišćavanja spoznaje kreativnih i prilagodljivih sposobnosti zaposlenih, i da višestruko motiviše kolektiv za ostvarivanje pozitivnih rezultata. Iz ovoga proizlazi da se preduzeća ne baziraju samo na istraživanju proizvoda/usluga, već i na što efikasnijoj unutrašnjoj komunikaciji. U istraživanju unutrašnjih komunikacija posvećuje se pažnja na izučavanje međusobnih

interakcija, mehanizama motivacije, komunikacije. Današnje poslovanje ne zasniva se samo na kapitalu i ostalim materijalnim potencijalima. Unutrašnje komunikacije ne treba precenjivati, ali ni potcenjivati. Dosadašnja iskustva pokazuju da potreban kvalitet unutrašnjih komunikacija varira u skladu sa stepenom posla. Ljudi pre rade svojom glavama nego rukama. Znanje mora da pokaže svoju korisnost u praktičnoj primeni, inače je beskorisno gomilati znanje bez cilja. Zaposleni nose u sebi kreativnost koja dolazi do izražaja tek u okruženju iz koga dolazi podsticaj. Komunikacije u organizaciji predstavljaju jedan od najčešćih razmatranih problema organizacionog ponašanja.

Početak izučavanja unutrašnje komunikacije datira od kraja četrdesetih i početkom pedesetih godina prošlog veka. U početku je pažnja istraživača bila usmerena na izučavanje komunikacione mreže, odnosno na pitanje: sa kim komuniciraju članovi organizacije pri ostvarivanju zadataka, i uopšte u toku vremena koje provode na poslu. Kasnije je shvaćeno da se komunikaciona struktura u organizaciji ne može poistovetiti sa pojmom komunikacione mreže. Osim mreže, nju čine još i obim, pravac i sadržaj komunikacije. Zato su kasnija istraživanja proširena i na sagledavanje tih karakteristika komunikacija

unutar firme. Direktori svih sektora, i svi zaposleni, imaju stalnu potrebu i zahtev za odgovarajućim informacijama. Uspešnost firme potiče od odgovarajućeg toka informacija i znanja, na svim nivoima ukupnog potencijala ljudskih resursa. Poslodavci moraju da znaju da firma funkcionise kolektivnim dejstvom grupe, koji čine skup ljudi koji ostvaruju zajedničke rezultate. Centar držanja grupe je komunikacija. Ako je dobro postavljena i održavana onda nema bojazni za uspešnost firme. Poslodavac i zaposleni stvaraju odnose oblikujući ih kroz recipročne interese i potrebe, a ovi odnosi se ne mogu uspostaviti bez komunikacija.

Poslodavci moraju biti svesni da zaposleni žele da budu informisani, i da je obim i sadržaj informacija koje zaposleni treba da znaju onoliko veći koliko se želi njihovo snažnije učešće u realizaciji ciljeva preduzeća. Zaposleni koji su lišeni informacija ne mogu da preduzmu nikakvu odgovornost. Podsticaj energije na razmišljanje je najbolji kroz razmenu informacija. Iscrpnim informacijama možemo postići veću odgovornost ili motivaciju. Ovo se može postići efikasnim i otvorenim sistemom unutrašnjeg komuniciranja, što znači neprekidnu mogućnost traženja i dobijanja informacija u preduzeću. One osnažuju posvećenost zaposlenih i podstiču diskusiju o dilemama sa

kojima se oni svakodnevno susreću. Efekat informisanja radnika dovodi do razmišljanja o tome koliko prostora imaju da utiču na poslovanje preduzeća, i pritom koliko se njihovo razmišljanje uvažava i koliko se osećaju promene koje su rezultat njihovog truda. U svim preduzećima, za zadatak koji nije obavljen morao bi se izbeći razlog: "meni niko ništa ne govori".

Ljudi se osećaju povređeno kada se od njih traži da obave zadatak, a pritom im se ne objasni zašto treba uraditi to. Poslodavac treba da izbegne situaciju u kojoj bi na neki način povredio sujetu radnika. Morao bi se fleksibilnije odnositi i objasniti svoje poteze. Fridrih Niče kaže: "Mogu da izdržim skoro sve, ako razumem zašto".

Na pitanje zašto je bitno uvesti unutrašnju komunikaciju u svoju firmu, poslodavcu moramo dati odgovor kroz nekoliko stavki o unutrašnjoj komunikaciji.

**Sticanje znanja:** Članovi organizacije međusobnim komuniciranjem stiču znanje kako da uspešno obavljaju svoje zadatke.

**Koordinacija aktivnosti pojedinaca i grupa:** Komunikacijom se smanjuje mogućnost pojave "nereda" (izbegavanje posla), tj. tendencija smanjenog zalaganja pojedinačnih članova, u poređenju sa zalaganjem koji bi oni ostvarili kada bi radili



sami. Na ovaj način se eliminišu dupliranje napora, prazni hodovi, zakašnjenja, čekanja i slično.

**Motivisanje zaposlenih:** Kao što motivisanje ima ključnu ulogu za postizanje uspeha preduzeća, komunikacije imaju ključnu ulogu u motivisanju zaposlenih za ulaganja povećanih napora. Kroz komunikaciju poslodavca sa zaposlenima, obe strane saznaju šta su njihova očekivanja kakve stavove i sistem vrednosti imaju, kakve su im potrebe, i na koji način mogu da generišu motivacionu energiju pomažući jedni drugima da se njihove potrebe ostvaruju. S druge strane, povratna informacija koju poslodavac daje zaposlenom, o tome kako njegov rad napreduje, kakvi su rezultati toga rada, postiže zaposlenog na rad, jer on vidi da se njegov rad prati, vrednuje i da je on za preduzeće značajan, a sve to pozitivno utiče na motivaciju ka postizanju ciljeva preduzeća

**Izražavanje mišljenja i emocija:** Poznato je da čovek može više da se koncentriše na rad ako može da izražava svoje mišljenje, raspoloženje i emocije, bile da su one vezane za radno mesto ili privatni život. To izražavanje se postiže komuniciranjem sa drugim članovima organizacije. Razni događaji na poslu ili kod kuće izazivaju različite emocije: uzbuđenja, patnje, ljutnju i sl., koje se lakše podnose ako se

izražavaju u firmi. Pravilnim komuniciranjem dobijaju društvenu podršku i razumevanje. To pozitivno utiče na radnu sposobnost, saradnju i ostvarivanje boljih rezultata rada.

Unutrašnja komunikacija je samo deo odnosa sa zaposlenim, ali je neophodna za sprovođenje svih drugih aktivnosti, koje vode ka uspešnosti tih odnosa (njihovo uključivanje u proces donošenja odluka, prenošenje odgovornosti i davanje ovlašćenja zaposlenima, oblikovanje pripadnosti preduzeću i sl.). Zbog toga je prvo potrebno uspostaviti dobar unutrašnji komunikacioni sistem, pa se tek onda usredsrediti na pomenute aktivnosti. Pored gore svega navedenog jednako veliku i začajnu ulogu u poslovnom odlučivanju, donošenju strateških odlukau firmi ima i unutrašnji marketing.

## **5. Marketingom do veće efikasnosti**

Odluke koje se donose u sadašnjem vremenu zavise od neposredne interakcije unutrašnjeg i spoljnog okruženja. Poslodavci, vođeni činjenicom da interaktivnost pomaže u odlučivanju, razvijaju strategiju u više formi radi donošenja važnih i dugoročnih odluka. Unutrašnji marketing obuhvata sve one medijske akcije koje pomažu zaposlenima da razumeju, prihvate i is-

pune njihove uloge i zadatke, kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja preduzeća kao celine. Filozofija unutrašnjeg marketinga je: [Rocco i dr., 1998]

- Zadržavanje najsposobnijih ljudi u preduzeću.
- Razvijanje njihove veće motivisanosti da na najbolji mogući način izvršavaju svoje zadatke

Svrha unutrašnjeg marketinga ogleda se u razmeni informacija između poslodavca i zaposlenih. Sprega između poslodavca i zaposlenih ogleda se u tome da se poslodavac trudi da obezbedi optimalne uslove za rad i da zadovolji potrebe zaposlenih, a za uzvrat očekuje od zaposlenih maksimalno angažovanje na poslu. Spona koja drži firminu zajednicu je profit. Mora se poći od činjenice da firma proizvod ili uslugu prvo mora da "proda zaposlenima", pre nego "što proda proizvod potrošačima", što znači da poslodavac mora da zainteresuje zaposlene svojom idejom, a ako to uspe lako će proći na tržištu.

Taktički nivo unutrašnjeg marketinga je stvaranje pozitivne radne atmosfere zadovoljnih i lojalnih zaposlenih. Cilj akcije u sklopu unutrašnjeg marketinga jeste: privlačenje, izbor, edukacije, motivacije, ocenjivanje, nagrađivanje zaposlenih... Mnogi autori se slažu da je unutrašnji marketing sredstvo za primenu filozofije i prakse

marketinga na članove organizacije, sa celjem da se zaposle i na poslu zadrže najbolji ljudi, te da rade na najbolji način.

Uz znanje i uključenost zaposlenih i njihovu angažovanost, jedan od najvažnijih ciljeva unutrašnjeg marketinga je kreiranje i upravljanje unutrašnjim partnerstvom. Karakteristike dobrog unutrašnjeg partnerstva su: [Artur, 1999]

- Ljudi dele svoje sveukupno znanje, informacije i iskustvo za dobrobit firme,
- Napuštaju standardne organizacione pozicije i stanovišta kada se ne stvaraju nove vrednosti,
- Ponašaju se kao vlasnici firme, a ne kao zaposleni,
- Rado kreiraju rešenje, ne vole izvršavanje procedura, birokratske naredbe, primenjivanje stereotipa,
- Fokus u unutrašnjem partnerstvu je rezultat, koji je značajano veći od kontrole inputa i outputa,
- Nastojanje da se stvore visokoperformantni timovi.

Najčešće se u literaturi nalaze *tradicionalni, konkurentski i avangardni* modeli unutrašnjeg marketinga:

- **Tradicionalni** (konzervativni) model: odnosi se na preduzeće koje svoju poziciju definiše kroz sledeće vrednosne simbole: pro-

izvesti što više, biti što efikasniji, jačati centralnu moć poslodavca. Postoji veoma jasna granica između mislećih i rutinskih poslova: osnovni motivacioni model za zaposelene je: "ja ću raditi što se od mene traži i za to ću dobiti nadoknadu, a za sve drugo ima ko da misli"; zarada je osnovni izvor motivacije i uglavnom je u proseku ostalih preduzeća iz grane kojoj preduzeće pripada; kultura, klima i organizaciono ponašnje su zatvoreni i ograničeni na jačanje pripadnosti preduzeću kroz ostvarivanje rada, komunikacije su slabe, a razmena informacija ograničena, radna mesta imaju jasno definisani delokrug rada, prisutna je visoka hijerarhija upravljanja sa velikim brojem komunikacionih nivoa i prepreka.

- **Konkurentski** (moderni) model: važi za preduzeće koje se uspešno pozicionira i prilagođava tržišnim zahtevima, shvatajući da je u poziciji "menjati se ili propasti". Aktivnosti unutrašnjeg marketinga su u ovom modelu značajno akcentirane na ispitivanje unutrašnje sredine i njihovih faktora, te motivacione programe za podsticanje vrednosti unutrašnje sredine (korporativne i personalne).
- **Avangardni** (agresivni) model: prisutan je u firmi koja je lider

na tržištu. Njega podržava ili mu je izvor strategijska opcija; kultura prilagođavanja promenama, unutrašnji odnosi uspostavljeni na principima preduzetništva koji aktiviraju sve motivacione faktore. Ovaj model postavlja brojne zahteve pred unutrašnjim marketingom: održati inspirativnu viziju, obezbediti visoku mobilizaciju zaposlenih, osećaj svrsishodnosti i lojalnosti. Ovako predstavljenom koncepcijom svog unutrašnjeg marketinga firma neguje odnose partnerstva sa zaposlenima.

## **Zaključak**

U današnjem poslovanju komunikacija je od presudnog značaja za uspeh firme, a najveći i najbitniji resurs firme su zaposleni, na njih treba obratiti posebnu pažnju. Spojem neograničenih ljudskih resursa ideja i upotrebom naprednih tehnologija dobijamo brži protok informacija, lakše proračune, smanjenje troškova... a samim tim i bržu realizaciju ideja. Poslodavac svojom dostupnošću, poverenjem, otvorenošću, razgovorom... utiče na zaposlenog da svoje ideje plasira u firmu koje treba razmotriti, realizovati ili odbiti sa obrzloženjem. Sticanjem poverenja zaposlenih smanjuje se kontrola u organizaciji, dobijaju se bitne informacije i na taj način sagledavamo pravo stanje kako u firmi tako i na tržištu. Poslodavac

kao vlasnik firme mora da bude prvenstveno tu zbog zaposlenih da razume njihove probleme kako u firmi tako i van nje, ovakvim postupkom poslodavca pridobija se lojalnost zaposlenih. Problemi će se jasnije sagledati u dvosmernoj komunikaciji što će uticati na

ubrzanom rešavanju i samim tim smanjiti troškove firme. Zadovoljan zaposleni u svakom pogledu trudiće se da na tržištu uvek uzdigne i odbrani svog poslodavca i firmu u kojoj radi. Iz svega ovoga možemo shvatiti da obostrano zadovoljstvo vodi ka uspehu firme.

## Reference:

- Artur, A., (1999). *Business Consulting, Word Class Performance Management, Results of International Benchmark Study*
- Bass, B.M., (1981). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- Bedečković, V., (2010). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
- Bojanović, R. & Čizmić, S., (1997). *Psihologija međuljudskih odnosa*, Naučna knjiga, Beograd
- Bojanović, R., (1976), *Psihologija*, Institut za psihologiju, Beograd.
- Buble, M., (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija
- Cattell, R.B. & Gibbons, B.D., (1968). *Psihologija, "Ličnost i interpersonalni odnosi"*, Filozofski fakultet, Beograd.
- Drucker, P., (2005). *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb, MEP Consult
- Fridrih Niče, Citati i izreke, dostupno na: <https://edukacija.rs/izreke-i-citati/fridrih-nice>, 15.03.2022.
- Fox, R., (2006). *Poslovna komunikacija*, Pučko otvoreno učilište, Zageb, Hrvatska sveučilišna naklada
- Frančesko, M., (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću: Psihologija i menadžment*, Prometej, Novi Sad
- Garača, N. (2008): Utjecaj marketinške komunikacije na razvoj ljudskih vrijednosti, *Međunarodni simpozij, Zbornik radova, utjecaj znanja na ljudske vrijednosti*, Elektrostrojarska škola, Varaždin
- Jakovčević, T., (2000). *Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju*, Split, Knjigotisak d.o.o.

- Kansai Productivity Center, (1999). *Kango T: How Japanese Companies Work*
- Kesić, T., (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio d.o.o.
- Rocco, F. i dr., (1998). *Poslovni business to business marketing*, Zagreb, Školska knjiga
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki-Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga
- Strukan, E. & Dorđević, D., (2014). Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa, *Anali poslovne ekonomije*, br. 10, str. 1-14
- Vodopija, Š., (2006): *Opća i poslovna komunikacija, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*, Rijeka, Žagar Naklada
- Wehrich, H. & Koontz, H., (1994). *Menadžment*, Zagreb, Mate

---

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5018-2162>

# IMPROVING COMMUNICATION IN FUNCTION OF MORE EFFICIENT BUSINESS

**Milan Šoškić<sup>1</sup>, Ljubiša Milačić<sup>2</sup>, Srećko Milačić<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Higher Business School of Vocational Studies "Čačak"  
Čačak, Serbia

<sup>2</sup> Academy of Vocational Studies South Serbia - Blace Department

<sup>3</sup> Faculty of Economics Pristina - Kosovska Mitrovica, Kosovo and  
Metohija, RS

Corresponding: mreccmilanv.soskic@gmail.com

**Abstract:** Business efficiency is not only reflected in the productivity of the company and financial profit, but we must take into account the communication of employees between themselves and management structures within the company. We will see the importance of employees within the company, and the attitude of the employer towards them. The correct approach of the employer towards the employees is of great importance for the prosperity of a company, and here we can see that employees are an inexhaustible resource that the company has. In the following, I have commented a lot on the attitude of the employer towards its employees and I believe that there are many omissions that lead to major problems within the company. After a critical attitude, i tried to bring closer through this work the way of doing business of successful companies that have been on an upward path for a long time, which are their thoughts on internal communication, internal marketing, status and approach to their employees. Further work will show that it takes very little culture and patience of the employer towards employees in order to achieve even greater success in a changing market. Here we will notice how important and significant the influence of employees is in building the name of the company.