

УТИЦАЈ ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ НА ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ, ИМИЦ И ПОСЛОВАЊЕ ЈКП „ВИК“

THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE SATISFACTION, IMAGE AND BUSINESS OF WATER COMPANIES

СИНИША ГАЈИН¹

Стручни рад
DOI: 10.5937/VIK24089G

Резиме: Добро успостављени канали интерне комуникације омогућавају брз и неометан проток информација у предузећу и на тај наћин директно утичу на његово пословање, имиц у јавности и задовољство запослених. Због свог значаја успостављање, руковођење и контрола целокупног процеса интерне комуникације мора бити поверена односима с јавношћу који у тим активностима морају имати јасну и неподељену подршку менаџмента предузећа.

Кључне речи: односи с јавношћу, интерна комуникација, канали комуникације, задовољство запослених, имиц

Abstract: Well-established channels of internal communication enable a fast and smooth flow of information in the company and thus directly affect its business, public image and employee satisfaction. Due to its importance, the establishment, management and control of the entire process of internal communication must be entrusted to public relations, which must have the clear and undivided support of the company's management in these activities.

Key words: public relations, internal communication, communication channels, employee satisfaction, image

1. Увод

Водоводна предузећа у великој мери успешно испуњавају обавезе из поверених делатности, али су врло често на мети великих критика јавности и за најмање проблеме у свом раду, што утиче и на поприлично негативан имиц у јавности. С друге стране, поставља се питање да ли целокупно друштво увиђа

¹ Синиша Гајин, ЈКП „Водовод и канализација“, Петефијева 3, Зрењанин, sinisa.gajin@gmail.com ORCID: 0009-0008-9875-9053

стварни значај водоводних предузећа и тренутно стање у истим. И поред приметних улагања државе и локалних самоуправа последњих година у опрему и инфраструктуру, водоводна предузећа и даље имају значајне финансијске проблеме, суочавају се са недовољним бројем радника на терену и инжењера у струци, чињеницом да се најискуснији кадар налази у годинама пред пензијом, недостатком опреме и алата и радних машина, великим проблемима у одржавању мреже због њене старости, ниским зарадама који не прате тренд повећања зарада у јавном сектору јер се комунална предузећа финансирају из сопствених прихода са ценом услуга која је притом испод тржишне вредности и под директном контролом оснивача.

Поред наведеног генерални проблем у јавном сектору, па тако и у водоводним предузећима, је лоша комуникација и слаб проток информација унутар предузећа који углавном тече од менаџмента ка запосленима, а ретко или готово никад обрнуто, као и велики отпор променама и прилагођавању савременим условима пословања, а приметно је и слабо улагање у обуку и усавршавање запослених. Истраживања, међу којима је и ауторово, показала су да велика већина предузећа у јавном сектору немају дефинисане ни формализоване канале комуникација унутар предузећа, као ни запослене или службе које би се бавили интерном комуникацијом. У ретким предузећима где постоје службе или појединци који се баве односима с јавношћу они не припадају менаџменту предузећа и врло ретко присуствују састанцима истог, а и не препознају се као неко ко би требао да се бави унутрашњом комуникацијом, иако је она једна од кључних активности односа с јавношћу.

У складу са наведеним поставља се питање не само како и на који начин ће се обезбедити прилив квалитетне и стручне радне снаге у будућности, већ и како задржати постојећи квалитетни кадар, а самим тим и колико ће водоводна предузећа бити у стању да квалитетно извршавају делатности из своје надлежности.

За решавање неколико кључних проблема неопходна је помоћ државе, али значајни део истих могу и морају да реше сама предузећа, а један од начина је успостављање ефикасне и стандардизоване интерне комуникације која треба да омогући задовољство запослених, а која ће бити поверена на управљање односима с јавношћу.

2. Појам, значај и циљеви интерне комуникације

Запослени у организацији представљају интерну јавност, што значи да је интерна комуникација усмерена на само предузеће и комуникацију међу запосленима.

Интерна комуникација представља размењивање информација и идеја унутар предузећа и кључна је за успешно обављање свих пословних активности и добре резултате пословања, задовољство запослених и њихову идентификацију са предузећем, као и за имиџ предузећа у јавности, што јасно указује на њен значај.

Суштина интерне комуникације је двосмерна комуникација, кроз коју се стварају и одржавају односи доброг разумевања између руководства и запослених. Двосмерна комуникација између менаџмента и запослених, не само да јача подршку менаџменту, већ такође обезбеђује запосленима повратне информације, које побољшавају њихове резултате рада [1].

Од велике је важности да циљеви предузећа буду познати запосленима, као и задаци и очекивања које руководство има од њих, јер ће на тај начин моћи боље да сагледају значај активности које обављају у предузећу, али и значај тих активности за ширу заједницу и друштво у целини. Такође, потребно је запослене информисати о пословним плановима и резултатима и омогућити им да се чује и њихово мишљење [2].

Добра интерна комуникација је основ добрих односа у сваком предузећу. Добри односи стварају позитивну атмосферу из које се ствара позитивна енергија, а из позитивне енергије рађају се ентузијазам и креативност. У таквим условима, запослени су одани и високо мотивисани, имају изграђен осећај припадности компанији, поистовећују се са организацијом у којој раде и спремни су да се боре за остварење њених циљева. У таквој ситуацији, запослени организацију у којој раде доживљавају као своју, а њене успехе као сопствене. Захваљујући свему томе, запослени се далеко више ангажују у послу, а тиме се стварају одличне шансе да пословни резултати организације буду на високом нивоу [2].

Задовољни радници су најбољи амбасадори предузећа, јер они кроз разговор са својом породицом и пријатељима преносе информације из предузећа у екстерну јавност, односно у спољни свет, а на добар имиџ једног предузећа не може ништа боље утицати од тога да је та информација и та слика о предузећу позитивна. И она умногоме одређује и жељу квалитетне и обучене радне снаге да се запосле у том предузећу и у њему граде своју пословну каријеру.

Дакле, добра интерна комуникација задржава постојеће запослене и тиме утиче на тренутно пословање предузећа, али кроз привлачење нове квалитетне радне снаге и на његову будућност.

Веома је важно нагласити да је добра интерна комуникација темељ и основ, али и кључни услов за добру комуникацију са екстерним јавностима.

Из наведеног јасно се идентификују и циљеви интерне комуникације: брз и квалитетан двосмерни проток информација који омогућује стварање поверења између запослених на свим нивоима; развијање осећаја припадности предузећу; јасно дефинисани задаци; упознавање запослених са организацијом, пословном политиком и стратегијом, као и са резултатима рада предузећа и његовим активностима; јачање позитивног имица предузећа у јавности.

3. ОСЈ као носиоци процеса интерне комуникације

Односи с јавношћу (ОСЈ) су менаџерска функција која плански и континуирано управља свим комуникацијама предузећа обезбеђујући ефикасну двосмерну комуникацију са интерним и екстерним заинтересованим јавностима, а све у циљу остваривања и одржавања међусобних односа заснованих на уважавању и поверењу, чиме директно утиче на задовољство запослених, имиџ предузећа и његове пословне резултате.

Због свог значаја успостављање, руковођење и контрола целокупног процеса интерне комуникације мора бити поверена односима с јавношћу, као једна од њених кључних активности, а у њеном спровођењу морају имати јасну и неподељену подршку менаџмента предузећа који кроз правилнике формализује и стандардизује сам процес и стара се о његовој примени.

ОСЈ успостављају процес интерне комуникације на начин да дефинишу правила о вертикалној комуникацији ка доле - од менаџмента ка запосленима и комуникацији ка горе - од запослених ка менаџменту, као и о хоризонталној комуникацији – између руководиоца служби и самих служби предузећа чиме им помажу у њиховој међусобној комуникацији.

За сваки облик комуникације ОСЈ дефинишу канале комуницирања и одговарајући начин комуникације (писмено, електронским путем, телефоном или усмено) тако да се обезбеди разумљив, квалитетан, брз и неометан двосмерни проток информација.

Редовним анкетирањем и интервјуисањем запослених проверавају њихово задовољство успостављеним каналима комуникације, задовољство информацијама које до њих долазе и могућностима да упуте повратну информацију, као и да ли нешто треба мењати и шта.

Руковођење процесом обухвата могућност константног предлагања менаџменту измена у успостављеним интерним каналима комуникације у циљу њеног унапређења, што је једини начин да се одржи њихова ефикасност. Да би успешно руководили процесом ОСЈ морају бити информисани о свим

битним одлукама предузећа, у сталном непосредном контакту са доносиоцима одлука и присуствовати њиховима састанцима.

Активности ОСЈ прожимају се кроз све секторе и службе предузећа, које су им, између осталог, и извор информација за екстерну комуникацију и на тај начин врло ефикасно могу да контролишу спровођење дефинисане интерне комуникације и да врло успешно откривају „уска грла“ у комуникацији.

ОСЈ су задужени да путем успостављених канала комуникације обавештавају запослене о свих важним информацијама везаним за рад и пословање предузећа и да на тај начин, између осталог, спрече ширење гласина.

4. Ефикасна интерна комуникација

Интерна комуникација се мора плански и системски спроводити, и зато је веома важно испунити услове за ефикасну интерну комуникацију, која ће се спроводити кроз одговарајуће канале комуницирања.

Ефикасном интерном комуникацијом поред задовољства запослених, омогућује се лакше спровођење промена и мањи отпор њиховој примени, као и боља спремност за кризне ситуације и реаговање на исте.

Постоји седам услова за ефикасну интерну комуникацију [3]:

- Потпуна и истинита информација, која двосмерно тече и вертикално и хоризонтално,
- Поверење између послодаваца и запослених.
- Здрави и безбедни радни услови.
- Праведна исплата зарада запослених.
- Континуитет рада без сукоба.
- Задовољство запослених у раду, током већег дела радног времена.
- Осећање поноса на организацију и поверење у њену будућност.

Интерна комуникација мора се одвијати вертикално и хоризонтално кроз организациону структуру предузећа.

Вертикална комуникација обухвата комуникацију ка доле – од менаџмента ка запосленима, и ка горе – од запослених ка менаџменту.

Вертикална комуникација ка доле треба да обезбеди потуну информисаност запослених о стању у предузећу, његовим стратешким циљевима и плановима, о непосредним радним задацима које је потребно извршити и њиховом значају за пословање предузећа, што ће условити задовољство радника и мотивисаност за рад.

Тамо где нема информација појављују се гласине. Добрим информисањем спречава се ширење гласина које могу нанети велику штету и пословању и имиџу предузећа, а код запослених створити несигурност и негативно утицати на њихово задовољство и мотивацију.

Вертикална комуникација ка горе треба да обезбеди да директор и менаџмент предузећа буде упознат са извршеним задацима, али и о проблемима, потребама и мишљењима запослених о условима рада, задовољству послом, пословањем организације и слично. Могућност изражавања мишљења и потенцијални утицај на доношење планова или услове рада, такође ће код запослених створити осећај задовољства.

Хоризонтална комуникација, која се одвија између руководиоца и различитих служби на истом нивоу, пре свега треба да омогући брже извршавање одређених задатака, али да обезбеди и бољу повезаност самих служби предузећа и њихову бољу комуникацију и да на тај начин спречи да се службе изолују и да гледају само сопствене интересе.

Поред формално утврђених канала комуникације, пажњу треба посветити и неформалној и невербалној комуникацији.

Неформална комуникација највише је заступљена унутар неформалних група и нема посредног утицаја на организацију и управљање у организацији, али њен утицај на мотивацију и развијање добрих међуљудских односа не може бити незапажен. Обављајући заједничке послове, запослени имају уобичајене разговоре, шале, дискусије о свакодневним проблемима и особинама људи у организацији, а често се расправља и о пословању. Постоје подаци да је око 80% информација, које путују као гласине, везано за пословање, а чак 75% су тачне [4].

Невербалној комуникацији се често не придаје превелики значај, а може имати велику улогу у задовољству запослених. У питању су поједини елементи корпоративног идентитета, односно оно по чему се предузеће препознаје и његова визуелна идентификација: изглед канцеларија, опремљеност радног места, радне униформе, сала за састанке, зграде и ходника, простора за паркирање, меморандума, визит карти и слично.

5. Канали интерне комуникације

Предузеће треба да одлучи које ће канале интерног комуницирања да користи у складу са својим техничким, организационим и финансијским могућностима, а на начин да се обезбеди разумљив, квалитетан, брз и неометан двосмерни проток информација.

Такође, утврђује се и начин комуникације кроз изабране канале, а она може бити писменим путем, усменим, телефонским или путем електронске поште, а са циљем да порука буде јасна и да пружи заштиту свим учесницима у комуникацији.

Канали интерног комуницирања могу се поделити на директне и индиректне, а заједничко за обе врсте канала је да се садржај и сами канали могу доста лако контролисати и да обухватају целокупну интерну јавност која је углавном заинтересована и активно се укључује у комуникациони процес [2].

Директни канали интерног комуницирања односе се на дистрибуцију порука (од руководства ка запосленима и од запослених ка руководству) непосредним путем [2].

У директне канале спадају: говори представника руководства запосленима, разни састанци којима присуствују мањи или већи број запослених, различите врсте окупљања запослених (специјални догађаји, прославе, годишњице, изложбе, посете организацији и сл.), коришћење службених телефона, курсеви и обуке запослених, слободне активности ван радног времена, покло-ни које организација додељује поводом рођендана запослених, венчања, рођења детета и слично [2].

Индиректни канали интерног комуницирања односе се на дистрибуцију порука (од руководства ка запосленима и од запослених ка руководству) посредним путем. Индиректни канали омогућавају да се савладају просторне и временске баријере између учесника у комуникацији [2].

У индиректне канале спадају: интранет, електронска пошта, компанијски лист и публикације, приручници и упутства, огласне табле, дневни извештаји, кутије за предлоге и сугестије и друго [2].

6. Закључак

Интерна комуникација обухвата комуникацију унутар предузећа, а у центар својих активности ставља запосленог и његово задовољство.

Добро успостављена и ефикасна интерна комуникација обезбеђује јасан, квалитетан, брз и неометан двосмерни проток информација у предузећу и кључна је за задовољство запослених и њихову индентификацију са предузећем, успешно обављање свих пословних активности и добре резултате пословања, као и за имиџ предузећа у јавности.

Задовољан радник је најбољи амбасадор предузећа, шири позитивну слику о предузећу у јавности јачајући његов имиџ, а и на тај начин може утицати на

квалитетну радну снагу да изрази жељу да се запосли у том предузећу, чиме се директно утиче не само на садашње него и на будуће пословање предузећа.

Руковођење и контрола целокупног процеса интерне комуникације мора бити поверена односима с јавношћу, као једна од њених кључних активности, а у њеном спровођењу морају имати јасну и неподељену подршку менаџмента предузећа који кроз правилнике формализује и стандардизује сам процес и стара се о његовој примени.

Да би успешно руководили целокупним процесом ОСЈ морају бити у сталном непосредном контакту са директором и менаџментом предузећа и присуствовати свим кључним састанцима, а најбољи резултати би се остварили уколико би ОСЈ и сами били део управљачког менаџмента.

ОСЈ процес спроводе плански и систематски дефинишући хоризонталне и вертикалне канале интерне комуникације, као и начин комуникације путем истих.

7. Литература

- [1] Gronroos C, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
- [2] Николић М, *Односи с јавношћу*, Универзитет у Новоме Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2012.
- [3] Блек С, *Односи с јавношћу*, КЛИО, Београд, 1997.
- [4] Филиповић В, Костић М, *Односи с јавношћу*, Факултет организационих наука, Београд, 2014.