

## **ULOGA INTERNE I EKSTERNE KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU POSLOVNIH ORGANIZACIJA**

### **ROLE OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION IN MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS**

Doc. dr Andela Mikić<sup>1</sup>

**Rezime:** Glavni cilj komunikacije s aspekta organizacije je njeno uspešno funkcionisanje. Interna i eksterna komunikacija spadaju u veoma značajne resurse organizacionog komuniciranja. Interna komunikacija predstavlja razmenjivanje informacija i ideja unutar organizacije, dok se prilikom eksterne komunikacije informacije unose u organizaciju i iznose van nje. Obe vrste komuniciranja se ostvaruju na formalan i neformalan način.

**Ključne reči:** Interna i eksterna komunikacija, komunikacioni tokovi, formalni i neformalni kanali komunikacije, organizacija

**Abstract:** The main goal of communication in organization is its successful functioning. Internal and external communication are very important resources of organizational communication. Internal communication is exchanging of information and ideas in organization, while during external communication information are brought into organization and out of it. Both types of communication are accomplished in formal and informal way.

**Key words:** Internal and external communication, communication procedures, formal and informal channels of communication, organization

#### **1. UVOD**

Organizacije ne postoje bez ljudi, a odnosi među ljudima ne postoje bez komunikacije. Sve organizacije su stvorene i organizovane putem komunikacionog procesa i održavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju. Ljudi moraju da komuniciraju da bi uopšte mogli da se organizuju, a zatim moraju da komuniciraju kako bi sproveli koordinaciju i kontrolu svojih aktivnosti.

Organizacija predstavlja kontekst u kome se odvija komunikacija. Ali, ona je i više od toga. Ona je takođe kontekst koji delimično određuje šta se i kako komunicira. Među osnovnim vrstama komuniciranja u poslovnom organizacijama nalaze se interna i eksterna komunikacija.

---

<sup>1</sup> Fakultet informacionih tehnologija, Univerzitet Metropolitan, Beograd

## 2. INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija predstavlja razmenjivanje informacija i ideja unutar organizacije. Poruke se mogu razmenjivati u ličnom kontaktu, telefonom, faksom, dopisom, e-mailom, intranetom (privatnom internom informatičkom mrežom kompanije – Web sajtom kome mogu pristupiti samo zaposleni) itd.

Interna komunikacija pomaže zaposlenima u obavljanju njihovog posla, razvijanju jasnog osećaja misije organizacije i identifikovanju i brzom reagovanju na potencijalne probleme. Može se ostvarivati u formalnom i neformalnom vidu.

### 2.1. FORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Glavni cilj komunikacije s aspekta organizacije je njeno uspešno funkcionisanje. Stoga se i formalna komunikacija u organizaciji ostvaruje u više smerova – vertikalnom, horizontalnom i dijagonalnom. Vertikalna komunikacija ima dva toka: silazni (top-down) i uzlazni (bottom-up) i postoji u hijerarhijski struktuiranim sistemima. Zasniva se na proceduri subordinacije (nadređenosti i podređenosti).

*Silazni tok komunikacije* je jači od uzlaznog, horizontalnog i dijagonalnog pravca komuniciranja. Počinje od top-menadžera, teče kroz sve niže rukovodeće nivoe do izvršnih radnika, koji se nalaze na dnu hijerarhijske lestvice. Glavni cilj ove komunikacije je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama.

Sadržaji ove vrste poslovnog komuniciranja uglavom obuhvataju:

- opise poslova; naredbe, uputstva, instrukcije i usmerenja vezana za specifične obaveze zaposlenih i metodologiju rešavanja zadataka i problema;
- osnovne principe poslovne politike koji pružaju uvid u to zašto i kako se pojedini konkretni zadaci uklapaju u ukupne ciljeve organizacije;
- relevantne informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti organizacije, koje su povezane sa poslovnom politikom, praksom i različitim poslovnim procedurama;
- ocene poslovnih rezultata zaposlenih;
- promovisanje odgovarajuće organizacione "ideologije", koja zaposlene podstiče da podržavaju delovanje firme i uspeh njenih proizvoda, usluga i dr.

Silazna komunikacija se u mnogim organizacijama ne ostvaruje na adekvatan način. Zaposleni na nižim nivoima se često žale kako "ne znaju šta se dešava" i "da njima niko nikad ništa ne govori." Nezadovoljena potreba ljudi za informacijama koje su važne za njihov posao, tipičan je znak loše silazne komunikacije. Nedostatak neophodnih informacija prouzrokuje kod zaposlenih nepotreban stres.

Uzroci slabe silazne komunikacije mogu da budu:

1. RAST ORGANIZACIJE KAO IZVOR IZOLACIJE ZAPOSLENIH. Većina kompanija su u početku male, tako da rukovodstvo i podređeni radnici komuniciraju licem u lice. Sa povećanjem veličine organizacije, povećava se i broj formalnih linija upravljanja. Direktori postaju izolovani od izvršnih radnika, poruke počinju da stižu do pogrešnih ljudi, šalju se u neodgovarajuće vreme itd.
2. NEDOSTATAK JASNO DEFINISANIH CILJEVA. I pored konstantnog usavršavanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, često se dešava da menadžment firme obraća malo pažnje na adekvatno i potpuno predstavljanje neophodnih poslovnih informacija (predmeta poslovanja i sl.) zaposlenim na nižem hijerarhijskom nivou.
3. NE KONTROLISANJE TEHNIKA POSTOJEĆE KOMUNIKACIJE. Komuniciranje na isti način u dužem vremenskom periodu stvara navike u komuniciranju. Rukovodstvo u organizaciji retko proverava delotvornost svog načina komuniciranja sa podređenim saradnicima, što ih onemogućava da saznaju da li su njihove poruke adekvatno primljene, da li su razumljive, odgovarajuće i da li su stigle na vreme.

4. NERAZUMEVANJE HIJERARHIJSKIH NIVOA UPRAVE U POGLEDU IZNOŠENJA INFORMACIJA. Direktori mogu imati stav da su, na primer, rukovodioci sektora i poslovođe odgovorni za izdavanje određenih informacija, dok niži organi uprave mogu smatrati da je to odgovornost glavnog rukovodstva.
5. SEGREGACIJA (RAZDVOJENOST) IZMEĐU ZAPOSLENIH KOJI OBAVLJAJU NADZOR I ONIH KOJI GA NE OBAVLJAJU. To može da bude posledica propisanih normi i javlja se u slučajevima kada je menadžment odgovoran za donošenje odluka koje utiču na celu organizaciju.

Najefikasnije tehnike za komunikaciju naniže su one usmerene direktno na osobe na koje se poruka najviše i odnosi – to su sastanci i organizacione publikacije koje su usmerene na specifične grupe.

**Uzlazna komunikacija** se ostvaruje od nižih ka višim hijerarhijskim strukturama. Poruke koje teku u ovom smeru obično sadrže informacije koje su menadžerima potrebne kako bi mogli da obavljaju svoj posao, kao što su podaci neophodni za donošenje odluka i trenutno stanje raznih projekata. Ukratko, glavni cilj ove komunikacije je informisati pojedince na višim nivoima o tome šta se dešava na nižim. Na taj način, oni mogu da provere efikasnost svoje silazne komunikacije, kao i ukupnu efikasnost funkcionisanja organizacije ispod njihovog nivoa.

Osnovni tip informacija koje se prenose uzlazno jesu informacije o izvršavanju zadataka. Stoga, sadržaji uzlaznih komunikacija obuhvataju razne vrste izveštaja o obavljenom poslu, odgovore na pitanja, traženje dodatnih obaveštenja i uputstava, sugestije za unapređenja, kao i predloge, zahteve, molbe, žalbe, pružanja oduška osećanjima itd.

Komunikacija nagore nije jednostavno samo obrnut proces u odnosu na komunikaciju nadole. Razlika u položaju između osoba koje komuniciraju dovodi do važnih distinkcija. Na primer, ustanovljeno je da do komunikacije nagore dolazi mnogo ređe nego do komunikacije nadole. Na primer, utvrđeno je da čak 70% radnika na proizvodnoj traci započinje komunikaciju sa svojim supervizorom jedva jednom u mesec dana. Dalja istraživanja su otkrila da menadžeri jedva 15% od svoje ukupne komunikacije upućuju šefovima.

Uzroci slabe uzlazne komunikacije mogu biti:

1. VELIČINA I KOMPLEKSNOST ORGANIZACIONOG SISTEMA. Što je kompanija veća i kompleksnija, zaposlenima na nižim hijerarhijskim nivoima teže je da dopru do top menadžmenta.
2. NEREALNE PRETPOSTAVKE. Pogrešno mišljenje o organizaciji, kadrovima i procesu komuniciranja, može prouzrokovati značajne probleme u pokušaju prenošenja informacija uzlaznim tokom.
3. FILTRIRANJE I ISKRIVLJENOST PORUKE. Kako informacije teku uzlazno, iz jednog u sledeći nivo, njihovo značenje se iskrivljuje i filtrira namerno ili nenamerno. Na putu do rukovodstva firme poruka može da doživi znatne izmene. Tome mogu da doprinesu i sami menadžeri kada, na primer, umesto apela upozorenja sa nižih hijerarhijskih nivoa, situaciju dožive optimistički. Takođe, ukoliko zaposleni nema poverenja u nadređenog, doći će do značajnog iskrivljavanja, jer neće prenositi sve informacije koje dobije.
4. STRAH OD IZNOŠENJA LOŠIH VESTI. Osoba na nižem hijerarhijskom nivou može manipulirati informacijama koje prenosi svom nadređenom kako bi situaciju za sebe učinila povoljnijom. Negativne informacije se zadržavaju ili menjaju, a propuštaju se samo pozitivne.

U slučaju postojanja negativnih informacija, rukovodstvo srednjeg nivoa može odlagati njihovo prosljeđivanje top menadžmentu, sa nadom da će se problemi rešiti ili eliminisati pre nego što se uprava "iznad" uključi u njih. Takođe, i podređeni radnici često misle da moraju da istaknu svoje kvalitete i umanje svoje greške, ako žele da budu u milosti. Na sličan način, pojedine osobe se boje da bi njihove primedbe mogle da budu shvaćene kao pretnja i da će im supervizori prebacivati. Rezultat takvog mišljenja je da ljudi često izbegavaju da prenesu loše vesti svojim nadređenima, ili prebacuju ovu obavezu na nekog drugog.

5. OSEĆANJE KONKURENCIJE. Filtriranju i iskrivljenju poruke doprinose i rukovodioci koji ne vole da imaju zaposlene koje krase dostignuća i vredne ideje, jer se pored njih osećaju ugroženim.

6. SUPERIORNO-PODREĐENI ODNOS. Uzlaznu komunikaciju može da ugrozi strah od kažnjavanja kod podređenih, koji prikrivaju značajne informacije ili probleme. Na primer, informacije o ličnom učinku pojedinci mogu da dožive kao veoma riskantne. Ukoliko nadređeni proceni da nisu radili dobro, možda će ih kritikovati, kazniti ili možda čak i otpustiti? Sa druge strane, ukoliko proceni da rade dobro, možda će povećati svoja očekivanja i tražiti da ubuduće rade još više. Takođe, uzlaznu komunikaciju može da ometa i uverenje da emocije ne treba pokazivati, što utiče da radnik potisne (prećuti) pitanja i probleme o kojima bi, u protivnom, želeo da razgovara.
7. USKA GRILA. U toku komunikacije uska grla mogu predstavljati:
  - Čuvar je obično desna ruka rukovodioca. To može biti sekretar ili administrativni pomoćnik. Filtrira informacije i direktoru prosleđuje samo one za koje misli da on treba da ih zna. Podređeni moraju da veruju da je čuvar prosledio njihovu poruku.
  - Sakupljač sakuplja korisne informacije i koristi ih u lične svrhe, kako bi stekao prednost u odnosu na druge.
  - Rival u napredovanju zadržava informacije koje bi drugima u organizaciji pomogle da napreduju.
  - Konkurent u sektoru/odeljenju teži tome da njegova grupa bude produktivnija i bolja nego druge. Zbog toga, zadržava korisne informacije koje bi drugima mogle biti od koristi.

Od svih pomenutih komunikacijskih smerova, uzlazna komunikacija je najmanje delotvorna. Osobe na višim nivoima često ne reaguju na poruke koje im dolaze odozdo, dok se lica sa nižih nivoa često ustručavaju da se obrate onima iznad njih, posebno ukoliko su u pitanju loše vesti. Istraživanja su pokazala da su nadređeni navikli da više govore, a manje da slušaju. Za podređene važi obrnuto, oni su navikli da slušaju, a manje da govore.

Istraživanja pokazuju da se u organizacijama u kojima je uzlazna komunikacija efikasna povećava kvalitet rada većine menadžera. U praksi se ovakva komunikacija najčešće odvija putem sastanaka, kutija za sugestije, procedurama utvrđenim za prigovore, kroz tzv. "časove otvorenih vrata" kada svaki zaposleni može da dođe do osobe koja je visoko u poslovnoj hijerarhiji, bez protokola u smislu "savladavanja" tri sekretarice i prelušavanja na nižim nivoima.

Za razliku od vertikalne komunikacije pri kojoj su angažovane strane na različitim položajima, **horizontalna komunikacija** se odnosi na komunikaciju između pojedinaca koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou. Komunikacija je, u principu, zbog toga lakša i prijateljski intonirana.

Ovo je najčešći komunikacijski tok u organizaciji – procenjuje se da su dve trećine svih tokova ovog tipa. Između ostalog, ova vrsta komunikacije omogućava koordinaciju i integraciju odeljenja i sektora koji obavljaju relativno nezavisne zadatke.

Mehanizmi horizontalne komunikacije u organizaciji najčešće nisu propisani i prepušteni su inicijativi svakog pojedinačnog učesnika. Ona se obično odvija putem neformalnih sastanaka, telefonskih razgovora, poruka, narudžbina i sl. U slučaju vrlo složenih zadataka koji zahtevaju koordinaciju velikih grupa ljudi, mogu da se fomiraju i specijalni odbori ili timovi, ili mogu da se angažuju posebni rukovodioci čija će funkcija biti uspostavljanje efikasne horizontalne komunikacije.

**Dijagonalna komunikacija** je najmanje korišćen komunikacijski tok u organizaciji, ali koji je ipak značajan u svim onim situacijama kada se kroz druge tokove ne može efikasno komunicirati (u smislu najmanjeg utroška vremena i energije), kao i u situacijama kada treba da se dopune vertikalni (silazni i uzlazni) kanali. Na primer, ukoliko rukovodilac proizvodnje želi da sprovede analizu strukture troškova, deo potrebnih podataka može direktno da traži iz odeljenja prodaje, umesto da ide uobičajenim putem kroz sektor marketinga.

## 2.2. NEFORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Pored formalnih kanala (silaznih, uzlaznih, horizontalnih, dijagonalnih), u okviru organizacije postoje i neformalni načini komuniciranja. Ovo je vrlo važan tok informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvarajući na taj način cevovode kroz koje poruke mogu da putuju. Mi obično komuniciramo s osobama koje su nam slične u pogledu starosti i vremena provedenog na poslu. Sa njima provodimo više vremena i, naravno, više komuniciramo, jer se prijatnije osećamo s osobama koje su nam slične, nego s osobama u odnosu na

koje se razlikujemo. Rezultat toga je tendencija da se u organizacijama formiraju mnoge neformalne, često polom određene, mreže.

Zaposlenima je neformalna komunikacija glavni izvor informacija – ljudi na ovakav način dobijaju čak oko 70% informacija o svojoj organizaciji. Metode neformalnog komuniciranja su:

- neobavezni razgovori zaposlenih na svim nivoima;
- privatna mreža telefonskih i ličnih kontakata u drugim delovima organizacije, a koja često omogućava da se neki poslovi obave brže nego korišćenjem formalnih kanala. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna;
- tajni pisani materijali koji kruže organizacijom – vicevi, karikature i sl;
- tajni znakovi tipa "pazi šef dolazi", "šef te gleda" i sl;
- glasine – šire se na neki od prethodno opisanih načina; retko su u potpunosti netačne, a uglavnom se bave onim senzacionalističkim aspektima situacije.

Istraživanja neformalnih kanala komunikacije dala su sledeće rezultate:

- neformalnim kanalima informacije se šire brže nego formalnim;
- prenesene informacije su oko 75% tačne;
- prenose se samo one informacije koje zaposlenima izgledaju važne ili zanimljive;
- zaposleni se oslanjaju na ove informacije kada su nesigurni, zaplašeni ili suočeni sa promenama u organizaciji.

Neformalna komunikacija poništava rang ili autoritet osoba i može da poveže članove organizacije u svim mogućim smerovima – horizontalno, vertikalno i dijagonalno. Ljudi mogu da prenose kakvu god neformalnu informaciju požele bilo kome u organizacionoj strukturi.

### **3. EKSTERNA KOMUNIKACIJA**

Kao što se u internoj komunikaciji informacije prenose nagore, nadole, horizontalno i dijagonalno u organizacionoj strukturi, u eksternoj komunikaciji one se unose u organizaciju i iznose van nje. Kompanije konstantno razmenjuju poruke sa kupcima, dobavljačima, distributerima, konkurentima, investitorima, novinarima, predstavnicima državnih struktura i dr. Eksterna komunikacija se takođe može ostvarivati na formalan i neformalan način.

#### **3.1. FORMALNA EKSTERNA KOMUNIKACIJA**

Formalnoj eksternoj komunikaciji se u organizacijama posvećuje posebna pažnja. Bilo da se ostvaruje putem pisma, e-maila, veb sajta, telefona, faksa, ektraneta, ili na druge načine, efikasna komunikacija je prvi korak u stvaranju odgovarajućeg imidža. Pažljivo kreirana pisma, izveštaji, prezentacije, ili veb strane, pružaju eksternom okruženju važnu poruku o kvalitetu organizacije. Poruke kakve su, na primer: oglasi, izveštaji za štampu, obaveštenja o povećanju cena, pisma investitorima itd, spadaju u nadležnost osoblja zaposlenog u sektoru marketinga ili zaduženog za odnose sa javnošću (posao menadžera za odnose sa javnošću i obuhvata kreiranje i upravljanje tokom formalnih informacija u spoljašnjem okruženju).

#### **3.2. NEFORMALNA EKSTERNA KOMUNIKACIJA**

Za razliku od formalne eksterne komunikacije u organizaciji, koja se često pažljivo priprema, neformalno eksterno komuniciranje se najčešće ostvaruje kao deo rutinskih poslovnih operacija.

Svi zaposleni u organizaciji predstavljaju važan neformalni kanal komunikacije sa spoljnim svetom. U toku svakodnevnih radnih aktivnosti oni nesvesno upijaju informacije koje povećavaju njihovo ukupno znanje koje imaju o svojoj organizaciji. Šta više, svaki put kada neko od zaposlenih govori o svojoj kompaniji, on šalje poruku. Mnogi ljudi iz eksternog okruženja formiraju svoje mišljenje o organizacijama na osnovu suptilnih, nesvesnih signala koje zaposleni emituju tonom svog glasa, izrazom lica i svojom celokupnom pojavom.

Top menadžeri se često oslanjaju na neformalne kontakte s osobama iz spoljašnjeg okruženja kako bi prikupili informacije koje bi mogle biti korisne njihovim firmama. Veliki deo njihovih

neformalnih mreža uključuje interakcije sa top menadžerima iz drugih kompanija. Ovakav oblik komunikacije najčešći je vid razmene informacija i pregovora u okviru dve organizacije.

Takođe, mnogi menadžeri u vrhu hijerarhijske strukture shvataju značaj održavanja kontakata sa "stvarnim svetom", stvaranjem mogućnosti za razgovore i za dobijanje povratnih informacija od kupaca i zaposlenih koji sa njima dolaze u direktan kontakt. Dobijanje povratne informacije je ključna faza komunikacionog procesa koja omogućava da se steknu saznanja o potrebama potrošača i ostvari optimalnije pozicioniranje organizacije u poslovnom okruženju.

#### 4. ZAKLJUČAK

Veoma je značajna uloga koju interna i eksterna komunikacija imaju u menadžmentu poslovnih organizacija. Formalni aspekti komuniciranja često su u prvom planu. Ipak, ne treba zaboraviti da to mogu da budu samo pojedinačni faktori u celokupnoj organizacionoj komunikaciji. Sve zvanične linije komunikacije u organizaciji funkcionišu u sprezi sa veoma raširenim neformalnim tokovima informacija, koji mogu da pomognu pojedincima i grupama da ostvare svoje ciljeve. Čak i u slučajevima kada zvanični kanali ometaju prenošenje informacija, nezvanične veze između ljudi (kao što su prijateljstva, ili veze u drugim odeljenjima), mogu da pomognu proces komunikacije.

Komunikacija u hijerarhijskim grupama je izuzetno složena. Međutim, zajedničkim naporima svih zaposlenih koji su svesni njenog značaja i neophodnosti, i koji angažovano ulažu odgovarajuće napore u pravcu njenog poboljšanja, može se ostvariti potrebni i željeni optimum komuniciranja i stvoriti skladna radna atmosfera.

#### LITERATURA

- [1] Boveé, Courtland L. & Thill, John V. & Schatzman, Barbara E.: *Business Communication Today*, Prentice Hall, New York, 2003.
- [2] Greenberg, Jerald: *Managing Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- [3] Grinberg, Džerald & Baron, Robert A.: *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.
- [4] Fisher, Dalmar: *Communication in Organizations*, West Publishing, St.Paul, 1993.
- [5] Gibson, James L. & Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. Jr.: *Organizations – Behavior, Structure, Processes*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1997.
- [6] Graham, H.T. & Bennett, Roger: *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London, 1998.
- [7] Katz, Daniel & Kahn, Robert L.: *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 1998.