

Pregledni rad/ Review paper

UDK/UDC: 005.574
659.23

<https://doi.org/10.5937/bizinfo2102091V>

Savremeno poslovno komuniciranje sa stanovišta menadžmenta

Contemporary business communication from the management standpoint

^a Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Odsek za inženjerski menadžment, Srbija

^b Univerzitet u Nišu, Tehnološki fakultet u Leskovcu, Srbija

Sažetak: *Odavno se zna da na komunikacija ispunjava najveći deo vremena rada menadžera tako da ona, saglasno tome, predstavlja neizbežan predmet proučavanja i u nedavno sprovedenim istraživanjima na polju menadžmenta. Postoji opšte očekivanje da jasna i efektivna komunikacija u organizaciji predstavlja ključni resurs za postizanje njenih ciljeva. Ovo je, međutim, lakše reći nego ostvariti u stvarnom organizacionom kontekstu. Glavni cilj ovog rada je da ukaže na značaj komunikacije u savremenom poslovanju. U najvećem delu rada se razmatra uloga menadžera u svetlu njihovih uloga na polju komuniciranja. U radu je pokazano da različite profesionalne veštine, uključujući i komunikativnu kompetentnost, menadžeri mogu da nauče i uvežbaju u nastojanju da efektivno učestvuju u bilo kojoj formi komunikacije unutar organizacije.*

Ključne reči: *oblici poslovne komunikacije, efekti komunikacije, upravljanje komunikacijama, profesionalne veštine, komunikativna kompetentnost.*

Abstract: *It has been for a long time that communication occupies a significant amount of time in managerial practice, and, consequently, it becomes an inevitable topic in recently conducted studies in the field of management. There is a general expectation that clear and effective communication in organizations represents a crucial resource to achieve organizational aims. It is easier, however, to say this than apply to the real organizational context. The main objective of this paper is to point out the importance of communication in contemporary business. The largest part of this paper considers the role of managers in terms of their duties in the field of communication. The paper indicates that various professional skills, including communicative competence, managers might learn and practice in order to take effectively part in any form of communication within an organization.*

Keywords: *forms of business communication, effects of communication, communication management, professional skills, communicative competence.*

1. Uvod

Organizaciono komuniciranje je blisko poimanju poslovne kulture koja se razlikuje od preduzeća do preduzeća. Na stvaranje poslovne kulture najveći uticaj ispoljavaju opšta, nacionalna i organizaciona kultura. Sastav poslovne kulture, zbog višedimenzionalnosti ovog koncepta, sagledava se na različite načine. Cvetanović (2019) smatra da poslovnu kulturu čine *poslovni moral, poslovno ponašanje i izgled, poslovno komuniciranje i odnosi s javnošću*. Pavlović (2016), s druge strane, u elemente poslovne kulture svrstava *organizacionu kulturu, komunikaciju, razrešavanje konflikata i nacionalnu kulturu*.

Poslovna kultura predstavlja okosnicu savremene komunikacije u organizacijama. Na to najviše utiče sve izraženija globalizacija koja poslovne ljude, ukoliko streme uspehu, primorava da izučavaju poslovne kulture drugih zemalja. Nesumnjivo je da poslovna komunikacija predstavlja deo, možda i najvažniji, poslovne kulture. Poslovna kultura zapravo „ne može funkcionisati bez poslovne komunikacije” (Pavlović, 2016, str. 21).

Dva osnovna pojma određuju poslovnu komunikaciju – *kultura i strategija* (Rouse & Rouse, 2002). Prvi pojam odnosi se na to da se komunikacija u poslovnom miljeu uvek odvija pod uticajem specifičnih okolnosti (konteksta), te da u njoj dolaze do izražaja individualne osobine i sposobnosti, organizaciona kultura kao i nacionalne i ostale razlike koje se ispoljavaju na najvišem, društvenom planu. Strateški pristup poslovnom komuniciranju znači da je neophodno utvrditi ciljeve organizacije, polazeći od analize postojećeg stanja, kako bi se došlo do odgovarajuće strategije, čije sprovođenje vodi sticanju prednosti na tržištu.

Poslovno komuniciranje je pojam užeg sadržaja i obima u odnosu na ukupan komunikacioni milje koji prati rad bilo koje organizacije ili preduzeća. Sledstveno tome, Cvetanović (1999) pod poslovnim komuniciranjem smatra samo „usmeni ili pismeni kontakt između poslovnih partnera, koji raspolažu potrebnim punomoćjima od strane poslovnih sredina za rešavanje prošlih, tekućih ili budućih situacija i problema” (str. 9).

U literaturi se nailazi i na analitički preciznije definicije poslovnog komuniciranja. Ovaj oblik komunikativne prakse predstavlja posebnu vrstu masovnog ili interpersonalnog komuniciranja koje se sprovodi u cilju obavljanja poslovnih aktivnosti, pri čemu se ono može ostvarivati u užem i širem smislu. O poslovnom komuniciranju u užem smislu se govori ukoliko je ekonomski aspekt primaran i jedini u obavljanju određenog posla. Ako su po sadržaju uključene i druge teme (političke, religijske, zabavno-rekreativne itd) u funkciji obavljanja poslovnih aktivnosti, onda je reč o komuniciranju u širem, odnosno društvenom smislu (Jokić & Mikić, 2001). Poslovna komunikacija se može posmatrati kao posebna vrsta „interpersonalne komunikacije u profesionalnom kontekstu, tj. na radnom mestu” (Petrović, 2019, str. 214). Poslovna komunikacije se odnosi na međuljudsku komunikaciju u „poslovnim okvirima” te na faktore njene efikasnosti (Sretić et al., 2019, str. 46).

Poslovna komunikacija se u skladu sa iznetim videnjima može razmatrati kao masovna i interpersonalna. Poslovno komuniciranje je takođe i razmena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama korišćenjem simbola, signala i slika (Filipović et al., 2003). Pomenimo i definiciju poslovnog komuniciranja koja naglasak stavlja na proces donošenja poslovnih odluka. Poslovna komunikacija je „aktivnost na stvaranju, prenošenju i korišćenju poslovnih informacija radi donošenja poslovnih odluka, te prenošenja i ugrađivanja poslovnih odluka u poslovni sistem, odnosno njihovog razlaganja procesom poslovanja” (Videnov & Knežević, 1992, str. 4).

Poslovno komuniciranje, uvek prisutno u svim poslovnim procesima, predstavlja deo opšte komunikacije koje je ciljno usmereno prema postizanju ekonomskih rezultata. Svrha komunikacije unutar organizacije, nezavisno od prirode njene delatnosti (proizvodnja dobara ili pružanje usluga), ogleda se u ispunjenju postavljenih ciljeva. Komunikacija predstavlja važan deo poslovanja, organizacije i sistema upravljanja. Sistem komuniciranja u organizaciji čine brojne aktivnosti: prenošenje poruka, vođenje korespondencije, razmena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji i održavanje poslovnih kontakata sa partnerima, javnošću (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008, str. 18).

U ovom preglednom rada najpre se razmatraju oblici i efekti, odnosno ciljevi poslovnog komuniciranja, pre svega sa stanovišta prakse menadžera. U središnjem delu rada se analizira proces upravljanja poslovnim komunikacijama u uslovima delovanja različitih činilaca spoljašnjeg okruženja. U poslednjem delu rada se naglašava neophodnost unapređenja komunikacionih veština u različitim profesijama a pre svega kod menadžera.

2. Oblici poslovnog komuniciranja

S obzirom na to da li su sadržaji koji su predmet komuniciranja namenjeni zaposlenima i organizaciji, odnosno spoljašnjoj javnosti, moguće je razlikovati *interno* i *eksterno* (tržišno) komuniciranje. Preduzeće koristi eksterno komuniciranje u nameri da informiše, podseti, objasni i utiče na stavove potrošača pri kupovini. Tržišno komuniciranje uključuje oglašavanje u medijima, odnose s javnošću, publicitet, ličnu prodaju, unapređenje prodaje, direktni marketing, propagandu na licu mesta i društvene mreže (Dobrijević, 2017). Poslovna komunikacija se, bar kada je reč o proizvodnim preduzećima, odvija na tri nivoa: *unutar organizacije*, *sa potrošačima* i *između organizacija* (Dobrijević, 2008, str. 34). Komunikacija unutar organizacije se manifestuje kroz različite odnose: zaposleni - zaposleni, niži - viši menadžment, vlasnici - menadžment i vlasnici - zaposleni.

Komunikacija se prema *udaljenosti* učesnika (komunikatora i recepijenata) deli na neposrednu „licem u lice” i posrednu (na primer, razgovor putem telefona). Neposredna komunikacija je najbolji komunikacioni kanal jer pored verbalnog izražavanja omogućava sticanje dodatnog utiska iz širokog spektra simbola neverbalne komunikacije. U oblike neposredne komunikacije svrstavaju se poslovni razgovori, sastanci kao i istupanja u manjim grupama. Brzina i odlična mogućnost za ostvarenje povratne veze čine neposredno komuniciranje veoma važnim za poslovne ljude. Posebno se to odnosi na zadatke koji se jedino na ovaj način mogu obaviti. Mane

neposredne komunikacije ogledaju se u većem angažovanju zaposlenih na pripremi sastanaka, ponekad u nepotrebnom gubljenju vremena i rasipanju sredstava kao i otežanom dolaženju do poželjnog ishoda zbog opterećenosti emocijama učesnika u interakciji (Fink et al., 2009, str. 10).

Smer sporazumevanja učesnika u toku interakcije omogućava razlikovanje na jednosmerno, dvosmerno i višesmerno komuniciranje. Kod jednosmernog komuniciranja poruke se prenose od komunikatora prema recipijentima uz nastojanje da se na njih ostvari uticaj. Izostaje prostor za dijalog i povratnu vezu. Ovaj način komuniciranja je efektivan kada treba u kratkom vremenskom intervalu proslediti što više informacija. Dvosmerna komunikacija podrazumeva recipročnost, odnosno menjanje uloga učesnika u toku komuniciranja tako da se postiže uzajamnost uticaja. Sporazumevanje teče u oba smera jer oba sagovornika (strane) slušaju, promišljaju i govore. Višesmerno komuniciranje najduže traje; ono podrazumeva sporazumevanje između više ljudi (najčešće na sastancima). Komuniciranje se u ovoj situaciji usmerava, što čini predsedavajući, kako bi se predupredio loš ishod – izostanak sporazuma.

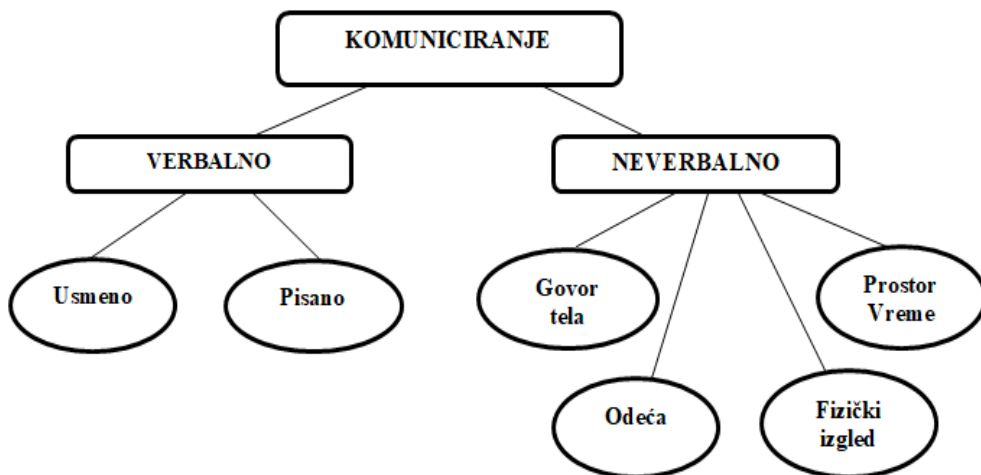
Poslovna komunikacija se po osnovu *brojnosti* učesnika deli na intrapersonalnu, interpersonalnu, grupnu, organizacionu i javnu. *Intrapersonalna komunikacija*, sagledana kao stepen naše samosvesti, važan je element efektivne komunikacije. Ispravne percepcije nas samih i razumevanje načina na koji nas drugi vide predstavljaju ugaoni kamen efektivne komunikacije (Lehman & DuFrene, 2015). *Interpersonalna komunikacija*, koja se odvija između dvoje ljudi (na primer, između šefa i podređenog, između dvoje kolega), ima dva zadatka: (1) obavljanje zadataka (u skladu s postavljenim ciljevima) i (2) podrška zaposlenima da se bolje osećaju usled međusobne interakcije. *Grupna komunikacija* označava opštenje među zaposlenima unutar malih grupa poput radnih timova ili odbora. Ovaj oblik je pogodan kada se združenim naporima nekoliko pojedinaca postiže bolji rezultat. *Organizaciona komunikacija* se odnosi na zajednički rad velikih grupa kako bi se realizovali složeni i ambiciozni zadaci. Organizacija, da bi postigla zajednički cilj, mora da razvije odgovarajuću strukturu, uspostavi tok komunikacije, kao i kanale i medije za razmenu poruka. *Javna komunikacija* je oblik komuniciranja koji organizacije koriste kako bi doprle do relevantnih, ciljnih javnosti u okruženju. Javnu komunikaciju čine reklame (oglašavanje), odnosi s javnošću, krizni menadžment, te komuniciranje preko veb-sajta o preduzeću, njegovim proizvodima i uslugama. Oglašavanje i odnose s javnošću, s obzirom na njihovu upućenost na tzv. masovne medije, moguće je podvesti i pod *masovnu komunikaciju*.

Ako se kao kriterijum za podelu oblika komunikacije uzme upotreba/neupotreba reči, odnosno korišćenje simboličkog sistema za kreiranje poruke, onda se poslovno komuniciranje deli na *verbalno* i *neverbalno* (Slika 1). Verbalno komuniciranje ima dva oblika – *usmeno* i *pisano* (štampano). U okviru verbalne komunikacije ponekad se, uz usmene i pisane oblike, posebno izdvajaju *vizuelno* (na primer, tabele, grafici, mape, slajdovi i sl.) i *audio-vizuelno* komuniciranje (internet, multimedija itd).

Usmena komunikacija je deo naše svakodnevice i dominantan oblik komunikacije među poslovnim ljudima (75%). Usmeno komuniciranje obuhvata pregovore,

formalne razgovore između dve osobe, grupne razgovore i neformalne govore. „Brojne su prednosti usmene komunikacije... Razgovor omogućava efikasniju komunikaciju zato što se povratna informacija brzo prima pa sagovornici odmah znaju u kojoj meri su se razumeli. Boljem razumevanju doprinosi i primena neverbalnih signala koji se obilato koriste u razgovoru i potkrepljuju, odnosno, osporavaju ono što se kaže rečima” (Čokorilo, 2009, str. 213).

Slika 1. Načini komuniciranja



Izvor: Možina i sar., 1998, str. 46

Pisano komuniciranje podrazumeva slanje poruka putem poslovnih pisama, memoranduma, časopisa, revija, te mnogih drugih elektronskih i optičkih sredstava. Prednosti pisanog komuniciranja su trajnost, jasnost i pouzdanost poruke, koju je kasnije moguće proveriti.

Verbalna komunikacija se ostvaruje preko tri tipična kanala komunikacije, odnosno na *dvosmeran i neposredan* način („licem u lice”), *dvosmeran i posredan* način i *jednosmeran i posredan* način (Lehman & DuFrene, 2015). Komuniciranje „licem u lice” uključuje neformalne razgovore, intervjue, usmena izlaganja, govore i video-konferencije. Posredna dvosmerna komunikacija podrazumeva oblike komunikativne prakse kao što su telefonski razgovor, onlajn časkanje i slanje poruke. Jednosmeran i posredan kanal se odnosi na pisano komuniciranje (pisma, beleške, izveštaji i komuniciranje elektronskim načinima).

Neverbalno komuniciranje obuhvata sve načine komuniciranja u kojima se ne koriste reči u prenosu poruka. Koriste se pri tome dva sistema simbola: *paralingvistički* i *ekstralingvistički*. Prvi se odnosi na upotrebu nestandardnih vokalizacija (*prozodija*) kao što su ritam i brzina govorenja, dikcija, boja glasa, dužina pauza u govoru, intonacija, naglašavanje reči ili rečenica tokom govora i sl. Ponekad se paralingvističkim znakovima smatraju i *šumovi* koji se javljaju kao posledica specifičnih obeležja govornika poput neke govorne mane ili neuobičajenog izgovaranja reči.

Neverbalno komuniciranje se odvija na različite načine. Govor tela (*kinezika*) se ispoljava uglavnom kroz posebne pokrete tela, odnosno preko gestova, mimike i držanja tela. Od velikog je značaja i način na koji ljudi koriste prostor (*proksemika*), odnos prema vremenu (*hronemija*) kao i stil odevanja (Vuković et al., 2011; Ranisavljev-Kocareva, 2009; Urošević & Pejčić, 2014). Pažnju naposljetku zavređuju i tzv. jezičke *zamene*. Reč je o posebnoj vrsti standardizovanih jezika koji koriste za opštenje određene grupe i profesije; pokreti tela, na primer, koje koriste vatrogasci, policajci, ronioci, građevinski radnici itd. Od poslovnih ljudi se očekuje da dobro vladaju najčešće korišćenim znacima neverbalne komunikacije. Neusklađenost dva načina komuniciranja (verbalnog i neverbalnog) pomaže u otkrivanju neiskrenosti u izjavama sagovornika.

Podela na usmeno i pisano (štampano) poslovno komuniciranje je u XXI proširena na način da je u nju uključena i *elektronska* komunikacija. Ovaj vid komunikacije, koji se odlikuje neposrednošću i neformalnošću, dobro menja uobičajenu praksu korišćenja jezika i nameće nove komunikacione i jezičke oblike. Elektronska pošta (e-mail), predstavlja oblik „pisanog razgovora” budući da kombinuje pisanu i usmenu komunikaciju. Elektronsku komunikaciju čine e-mail, telefon, poslovna televizija, internet i intranet. Korišćenje interneta na poslu zavisi od vrste delatnosti i kategorije zaposlenih. Internet na poslu neprekidno ili nekoliko puta dnevno koristi skoro 75% stručnjaka, menadžera ili direktora. Svaki drugi radnik u administraciji, kao i u trgovini, u toku obavljanja posla koristi internet nekoliko puta dnevno (Čejko, 2019: 190).

Primena i razvoj elektronskog komuniciranja podiže kvalitet poslovnog komuniciranja u organizaciji. Preko elektronskih medija se odvija već 75% ukupne poslovne komunikacije (Dobrijević, 2017, str. 14). Preduzeća, kako iz proizvodnog tako i uslužnog sektora, kroz razvoj i korišćenje potencijala elektronskih medija, nastoje da na tržištu steknu konkurentsku prednost u odnosu na ostale kompanije (Sančanin, 2018). Lamza-Maronić i Glavaš (2008) strukturi savremenog poslovnog komuniciranja pridodaju i *elektronsko*, uz ostale tradicionalne oblike: *pisano*, *usmeno* (koje dele na formalno i neformalno) i *kontaktno*, to jest neverbalno opštenje.

3. Ciljevi i efekti poslovnog komuniciranja

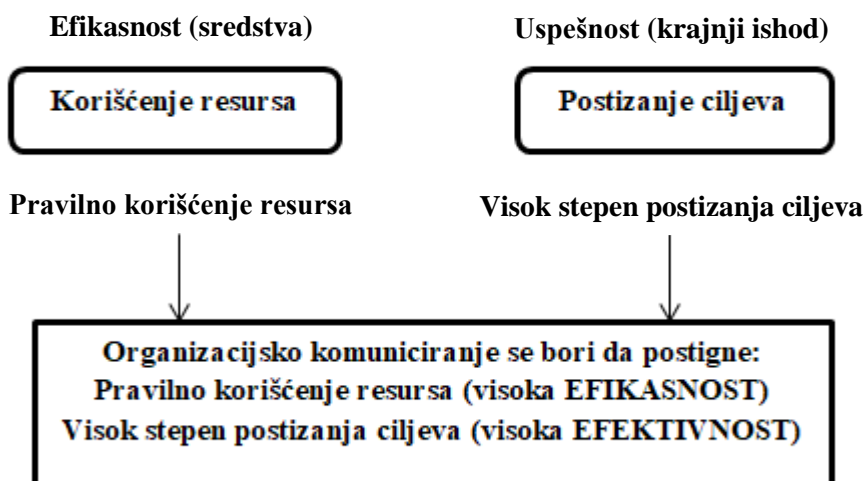
Poslovno komuniciranje se od ostalih tipova komunikacije razlikuje po svojim ciljevima i efektima. Opšti cilj poslovnog komuniciranja je uspostavljanje optimalne komunikacione interakcije između poslovnih partnera u svrhu uspešnog obavljanja određenog posla. Ciljevi poslovne komunikacije uključuju: (1) davanje (prenošenje) instrukcija kako bi se obavili radni zadaci; (2) informisanje zaposlenih; (3) traženje informacija od zaposlenih; (4) podsticanje (motivisanje) na planu postizanja što boljih poslovnih rezultata; te (5) dostavljanje odgovora nadređenima.

Efekti poslovnog komuniciranja se ogledaju u efektima samog posla, radi koga se uspostavlja komunikaciona interakcija, a mogu se izraziti preko ostvarene dobiti, postignutog poslovnog ugleda, osvojenih novih ili konsolidovanih postojećih tržišta (Jokić & Mikić, 2001). Uspešna komunikacija je osnova mnogim oblastima poslovanja; posebno se to odnosi na marketing, trgovinu, logistiku i upravljanje

ljudskim resursima (Hinner, 2002). Dobra komunikacija u organizacijama najčešće podrazumeva visoku efikasnost i efektivnost komuniciranja. Koncepti efikasnosti i efektivnosti komunikacije prikazani su grafički (Slika 2).

Komunikacija postaje efektivnija ukoliko se: (1) komunicira da bi se postigao neki cilj; (2) pridaje dosta pažnje pripremi poruke; (3) dobro poznaju recepijenti (primaoci); (4) bira odgovarajući kanal za prenošenje poruke; (5) obezbedi povratna veza; te (6) pravovremeno deluje po prijemu informacije iz okruženja. Analiza iskustava menadžera pokazuje da trud na pripremi poruka zavisi od pozicije koju zauzima zaposleni. Neposredni rukovodioci najmanje planiraju svoje poruke, te procenjuju da se problemi u odnosu sa zaposlenima češće javljaju nego što to misle rukovodioci na višim nivoima unutar hijerarhijske strukture preduzeća (Mihailović & Kovačević, 2008). Efektivna komunikacija još više dobija na značaju kada se organizacija nađe u uslovima vanrednih (kriznih) okolnosti (Vuković A. et al., 2021).

Slika 2. Efikasnost i efektivnost u komunikaciji



Izvor: Vuković, M., & Vuković, A. (2009). *Odnosi s javnošću*. Tehnički fakultet Bor.

U svetu rada komunikacija je neraskidivo vezana za većinu profesija. Tajna uspeha u profesijama koje iziskuju neposredni rad sa ljudima krije se uglavnom u veštini komuniciranja. To se naročito odnosi na sektor usluga poput turizma, ugostiteljstva, saobraćaja, obrazovanja itd. Zaposleni u drugim profesijama (za primer, informatika) razmenjuju informacije i ideje sa kolegama, klijentima ili poslodavcima. Veštine komuniciranja će u nastupajućem periodu, sa promenama u savremenom poslovanju, dobijati na značaju budući da većina poslova zahteva saradnju s drugim osobama, te da se može očekivati učestalije menjanje poslova. Naposljetku, bez solidnih veština komuniciranja „osoba neće moći da iskoristi svoj potencijal niti će je drugi prepoznati kao istinskog profesionalca koji kvalitetno i posvećeno obavlja svoj posao” (Petrović, 2019, str. 216).

Unapređenje veština komuniciranja naročito je važno za zaposlene na najodgovornijim pozicijama u poslovnim sistemima. To su u prvom redu direktori, načelnici, upravnici, menadžeri i sl. Sve što menadžeri čine uključuje komunikaciju,

te je njihova nasušna potreba da ovladaju veštinama efektivne komunikacije. Procenjuje se da menadžeri provedu i do 80% vremena u verbalnoj komunikaciji. Od menadžera se očekuje napor u organizaciji na podsticanju organizacione klime, razrešavanju sukoba, motivisanju zaposlenih kroz davanje podrške novim idejama i sl. (Mihajlov & Mihajlov, 2010). Robins i Kulter (2005) u tom smislu iznose slično zapažanje: „Ne kažemo da samo dobre veštine komunikacije čine uspešnog menadžera, ali možemo reći da neefektivne veštine komunikacije mogu stalno izazivati probleme menadžeru” (str. 256). O značaju ovladavanja ovom veštinom govori i podatak da menadžeri u kompanijama troše od 60 do 80% svog radnog vremena u komunikaciji s drugima (Denić, 2010a: 214; Lehman & DuFrene, 2015: 2).

Sve osnovne funkcije procesa menadžmenta – planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolisanje – oslanjaju se na komuniciranje. „Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima. I sama kontrola ostvarenja ciljeva počiva na procesu komunikacije” (Mihailović & Kovačević, 2008, str. 238).

Komunikacija ne olakšava samo izvršenje upravljačkih funkcija; ona, takođe, povezuje organizaciju sa spoljašnjim okruženjem. Preko razmene informacija menadžeri sagledavaju potrebe kupaca, dostupnost dobavljača, zahteve deoničara, zakonska ograničenja i mogućnosti zajednice. Time organizacija, zahvaljujući komunikaciji, postaje otvoreni sistem koji je u međudejstvu sa svojim okruženjem. Ova interakcija preduzeća i okoline obično se sagledava u okviru posebnog polja, poznatog kao *korporativna komunikacija*, a koja uključuje najmanje četiri segmenta: internu komunikaciju, odnose s medijima, odnose sa investitorima i korporativnu društvenu odgovornost. Svrha ovog vida komuniciranja je da preduzeće stekne kredibilitet i ugled te da uspostavlja dogoročno korisne odnose sa okruženjem (Vuković et al., 2021). Na izvoru informacija, nesumnjivo, nalaze se menadžeri koji presudno utiču na to koje će informacije stići do deoničara. Dogandžić i Dogandžić (2021) primećuju da sklonost menadžera ka filtriranju informacija koje stižu do akcionara, na primer, dovode do „informacione asimetrije”, odnosno nedovoljne informisanosti akcionara o aktivnostikoje preduzima menadžment.

3.1. Upravljanje komunikacijama

Organizacija se na putu realizacije aktivnosti koje vode postizanju ciljeva neminovno oslanja na komunikaciju i informacije. Komunikacija je, u stvari, „instrument” za uvođenje bilo kakvih promena (Denić, 2010a). Može se reći da „komunikacija, liderstvo i koordinacija” čine svojevrsnu menadžersku trijadu savremenog doba (Paunović & Radonjić, 2018).

Preduzeće, a posebno velika kompanija, u cilju efikasnog i efektivnog korišćenja komunikacionih sredstava, razvija svoj *komunikacioni sistem*. Uspešno upravljanje ovim sistemom iziskuje pripremu *komunikacionog plana* u kome su definišu aktivnosti menadžmenta najvišeg nivoa na ovom polju. Plan sadrži nekoliko

elemenata: (1) identifikaciju relevantnih deoničara, to jest ciljnih javnosti; (2) procenu interesa deoničara u sprovođenju promena; (3) oblikovanje sadržaja komuniciranja; (4) biranje načina komuniciranja poruka; (5) odlučivanje o početku, trajanju i učestalosti komuniciranja; te (6) aktivnosti u cilju dobijanja povratnih informacija (Simić, 2007, str. 212-215).

Upravljanje komunikacijama otpočinje identifikovanjem ključnih deoničara (vlasničkih i interesnih) sa kojima se mora kontaktirati zbog njihovog aktuelnog ili potencijalnog uticaja na sposobnost organizacije da realizuje svoje ciljeve. Od najvišeg nivoa menadžmenta se očekuje, kada uvodi određene promene, da proceni koji će stejkholderi podržati promene a koji će eventualno izraziti otpor.

Na prvi korak se nadovezuje procena interesa deoničara u samoj promeni. Suštinsko je važno proceniti šta određene grupe imaju od određene promene; na primer, od utvrđivanja nove, znatno više cene proizvoda preduzeća (šta o tome misle zaposleni, vlasnici i, naročito, kupci). Preduzeće će, ukoliko jasno prepozna interese različitih stejkholdera (koji su često suprotstavljeni), primenom odgovarajućeg načina komuniciranja lakše postići sklad između ciljeva deoničara i svojih ciljeva.

Tek posle identifikovanja relevantnih deoničara i njihovih interesa, pristupa se oblikovanju sadržaja komuniciranja. Sve poruke treba da prate strategijski postavljen cilj određene promene i da doprinose razumevanju razloga njenog uvođenja. Tačne i proverene informacije su najbolji način za motivisanje ključnih javnosti za prihvatanje promene.

Četvrti korak komunikacionog plana predstavlja određivanje načina komuniciranja poruka – na formalan ili neformalan način, verbalno ili neverbalno, usmeno ili pisano itd. Važno je razmotriti dobre strane i mane za svaki način komuniciranja ponaosob kako bi se izabrao onaj koji je najprikladniji za dati kontekst.

Od komunikacije se očekuje da bude proaktivna da bi se otklonile neželjene pojave (uglavnom protivljenje, otpori, nerazumevanje i sl.) tokom uvođenja određene promene. Zbog toga se prethodno u planu utvrđuje početak komunikacije, njeno trajanje kao i učestalost. Ponavljanje poruka doprinosi efektivnosti komuniciranja jer ljudi postaju svesni važnosti određene poruke ukoliko njen sadržaj slušaju iz dana u dan. Jednokratno poslatu poruku o promeni zaposleni mogu pogrešno da protumače, zbog različitih mogućnosti za njenu distorziju, tako da učestalo slanje informacija ciljnim grupama povećava verovatnoću njihovog prijema i razumevanja.

Komunikacioni plan naposljetku razrađuje mogućnosti za dobijanje povratnih informacija. Fidbek omogućava pošiljaocu poruke da ispravi svoje postupke, ali i same informacije. Veština slušanja je u ovom smislu naročito potrebna menadžerima jer oni „moraju biti dobri slušaoci s obzirom da dobar deo njihovog posla podrazumeva prijem informacija od drugih” (Simić, 2007, str. 215).

4. Spoljašnji uticaji na poslovnu komunikaciju

Poslovna komunikacija je nesumnjivo složen i višedimenzionalan fenomen. Na odvijanje komunikacije utiču brojni faktori koje komunikator, kada osmišljava

poruke, mora da uzme u obzir. Svi ti faktori, odnosno „kontekst”, odražavaju se na uspešnost komuniciranja. Eksterni činioci koji deluju na poslovno komuniciranje odnose se na *etička i pravna ograničenja, izazove različitosti, timsko okruženje i tehnološke promene* (Lehman & DuFrene, 2005).

Etički aspekti su prisutni u svakom obliku komuniciranja. Etička i pravna ograničenja deluju na poslovnu komunikaciju budući da postavljaju granice u okviru kojih se ona odvija. Učesnici interpersonalnog komunikacionog procesa suočavaju se sa mnoštvom izbora: počev od brižljivog formulisanja poruke koja se želi preneti sagovorniku, preko načina izražavanja pohvale ili kritički intoniranog mišljenja, pa do iskazivanja prekora zbog nekog postupka druge strane. Lične etičke norme obično određuju ono što je osoba spremna da saopšti u poruci kao i način uspostavljanja odnosa sa sagovornikom. Etički vođena komunikacija, uprkos razmimoilaženjima među učesnicima, počiva pre svega na uvažavanju dostojanstva svakog ljudskog bića u duhu Kantove etičke teorije dužnosti. Prema drugoj osobi ne treba se odnositi kao sredstvu za ostvarenje svojih ličnih ciljeva. Etička i pravna ograničenja čine domaći i međunarodni zakoni, etički kodeksi, interesi deoničara, etički standardi i lične vrednosti.

Izazovi raznolikosti predstavljaju, možda, najveći uticaj na tok poslovnog komuniciranja. Ovde se pre svega misli na ispoljavanje kulturoloških razlika između komunikatora i recepijenata kao i razlika po pitanju pola i starosti učesnika komunikacije. Nisu zanemarljive ni razlike semantičke prirode (jezičke barijere) i specifičnosti neverbalne komunikacije izražene u različitim nacionalnim kulturama. Poslovanje preduzeća u međunarodnom okruženju iziskuje od menadžera ovladavanje veštinama za lakše prihvatanje izazova različitosti. Od pet najvažnijih veština koje treba da poseduju menadžeri – uz strategijsku svesnost – četiri se odnose upravo na sposobnost međunarodnog komuniciranja: sposobnost prilagođavanja novim situacijama, osetljivost na različite kulture, sposobnost rada u međunarodnim timovima i jezičke sposobnosti (Dobrijević, 2017, str. 8).

Timsko okruženje postaje sve značajnije za velike kompanije u njihovom suočavanju sa izazovima savremenog poslovanja kao što su opadanje produktivnosti, pad kvaliteta proizvoda i usluga ili opadanje zadovoljstva zaposlenih. Mnoge kompanije, u pokušaju da iznađu rešenje za pomenute probleme, podstiču timski rad uprkos tome što još preovladava pristup „odozgo na dole”. Pod timom se podrazumeva manja grupa ljudi „komplementarnih veština” koji zajedno rade kako bi postigli zajednički cilj (Lehman & DuFrene, 2015, str. 18). Kod timskog okruženja se razmatraju kategorije kao što su poverenje, timske uloge, zajednički ciljevi i očekivanja, sinergija, grupne zasluge i distribuirano liderstvo.

Razvoj tehnologije poslednjih decenija (posebno u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija, naposljetku, održava se dobro na način na koji ljudi opšte. Pojavljuju se novi izazovi među kojima posebnu pažnju zaslužuju pitanja tačnosti i bezbednosti komuniciranja, sigurnost baza podataka, sve učestalije obavljanje posla kod kuće zahvaljujući elektronskoj (digitalnoj) komunikaciji i sl.

5. Veštine komuniciranja

Poslovno komuniciranje je „mač sa dve oštrice”. Ukoliko se poslovno komuniciranje ostvaruje na pravi, odnosno znalački način, ono će biti korisno i delotvorno. Takvo komuniciranje iziskuje ovladavanje pre svega veštinom ubeđivanja, pri čemu učesnici u interakciji treba da ispolje empatiju i iskrenost, na čijim osnovama se izgrađuje poverenje. Ono je osnov dugoročne stabilnosti odnosa učesnika u komunikaciji. Pogrešno izvedeno komuniciranje može se izroditi u njegovu suprotnost – posebno u kontaktima između učesnika komunikacije koji pripadaju različitim kulturama.

Metaforom „mača sa dve oštrice” služi se i Ruiz kada u svojoj knjizi „Četiri sporazuma” (2017) obrazlaže prvi sporazum koji bi učesnike u usmenoj poslovnoj komunikaciji trebalo da usmerava. Sporazum počiva na uviđanju snage reči, odnosno „mača”, čiju jednu oštricu predstavlja zloupotreba reči – kada reč služi kao sredstvo za povređivanje drugih – dok druga oštrica znači upotrebu reči koja se ispoljava kroz davanje podrške i usmeravanje energije prema realizaciji ciljeva grupe ili organizacije. Suština prvog sporazuma jeste „besprekorno korišćenje reči”. To znači da se tokom govorenja o kolegama i koleginicama na poslu ne treba služiti lažima i tračevima. Posebnu težinu u ovom smislu imaju menadžeri budući da se za njihove pozicije vezuje autoritet formalnog karaktera: „Svaki autoritet treba da je svestan da će njegove reči nadalje uticati na emocije i ponašanje onog kome su upućene, a kada je potrebno govoriti o propustima, tada se govori o karakteristikama propusta u poslu i one se ne vezuju za osobine ličnosti (Malešević, 2020). Analiza učinjenih grešaka otuda treba da sadrži deo u kome se podseća na ranije dobro obavljene zadatke.

Prvi sporazum, kako to Luiz predlaže, ne uređuje opštenje samo s drugima već i sa samim sobom. Na taj način zaposleni prevazilazi eventualno prisutne strahove i nesigurnost, a afirmativnim mišljenjem o sebi i jačanjem motivacije svoj radni potencijal pokreće na dobrobit organizacije. Ovo je osnova za drugi Ruizov sporazum po kome ne treba „ništa doživljavati lično”: „U poslovnom smislu, svaki profesionalni razgovor usmeren je razvoju i unapređenju kvaliteta rada preduzeća. Ako neko ima različito mišljenje od nas, to ne znači da je protiv nas. Svaki čovek gleda kroz svoju prizmu. U profesionalnom govoru ne težimo da iznosimo svoj stav protiv nečijeg mišljenja, već predstavljamo svoje gledište kroz svoju prizmu, kako iz svog ugla gledamo na određenu poslovnu situaciju” (Malešević, 2020, str. 25).

Zaposleni, ukoliko imaju problem sa razumevanjem sadržaja govora, ne treba da pribegavaju „stvaranju pretpostavki” (treći Ruizov sporazum, već da bez ustručavanja traže razjašnjenje spornih pitanja. Četvrti Ruizov sporazum, koji pred zaposlene ispostavlja zahtev da „uvek čine sve što mogu” ističe lojalnost preduzeću kao jednu od najpoželjnijih vrednosti. Lojalnost zaposlenih je moguće procenjivati i na osnovu načina na koji neko govori o svom preduzeću (organizaciji) i kolegama. Osnovno je da se sukobi rešavaju na izvoru nastanka – unutar same organizacije – a ne u široj javnosti.

Afirmativan govor o ostalim zaposlenim podrazumeva uvažavanje i razumevanje. Dobar putokaz u ovom smislu je priča o „tri sita” koja se vezuje za Sokrata. Poruka ove priče je da se, pre nego što se nešto izgovori o drugima, sve relevantne informacije propuste kroz „sito” kako bi prošlo samo ono što odgovara *istini, dobroti i koristima*. U

profesionalnom obavljanju posla nije dobro iznositi sadržaje ukoliko oni neće „reći istinu zasnovanu na argumentima, nešto dobro o nekome ili nečemu ili informaciju koja je korisna za posao” (Malešević, 2020, str. 26). U sličnom tonu su i preporuke Dejla Karnegija (2018): „Nemojte da kritikujete, osuđujete i žalite se; govorite o tuđim interesima; kada niste u pravu, priznajte to; dopustite drugima da sačuvaju obraz” (str. 10).

Komunikacione veštine predstavljaju sposobnost koja ljudima omogućava da izraze svoje i pravilno tumače tuđe poruke, misli i osećanja. Na razvoj komunikacionih veština neke osobe, kao dela profesionalnih sposobnosti, utiču njene karakterne osobine, usvojeni načini komunikacije u porodici i grupi kojoj pripada, stepen razvijenosti socijalne inteligencije, nivo razvijenosti emocionalne inteligencije i drugi faktori. Čini se da još uvek u poslovnom komuniciranju nije do kraja prevaziđena ona osnovna barijera koja može da optereti međusobne odnose prodavca i kupca. To je inferiornost prvog i superiornost drugog, jer prvi nudi, a drugi može da bira. Međutim, ako se obezbedi da nivo komuniciranja među poslovnim ljudima bude takav da se izrazito neguje komuniciranje koje polazi od osećanja, ali i potreba, jer je uvek reč o određenoj interakciji (to je osnovni nivo komuniciranja uopšte među ljudima), onda je i poslovni uspeh realniji i dugo može da traje i razvija se (Cvetanović, 1999, str. 11).

Uspostavljanje i održavanje svih poslovnih interpersonalnih odnosa temelji se na efektivnoj komunikaciji. U organizacijama uspešnost interne komunikacije narušavaju brojni faktori. Lanac upravljanja je obično dug, jezik kojim se šalju poruke zaposlenima zna da bude komplikovan i težak za razumevanje, a zbog izostavljanja bitnih informacija u poruci primaoci ne mogu da steknu jasnu sliku o predmetu opštenja. Na efektivnost interne komunikacije, pored pomenutih faktora, štetno deluje korišćenje neodgovarajućih sredstava ili medija (recimo, korišćenje elektronske pošte umesto razgovora „licem u lice”), te dostavljanje poruke po isteku roka prijema zbog većeg broja organizacionih nivoa i broja radnika koji ne mogu biti istovremeno informisani. Naposljetku, na internu komunikaciju nepovoljno se odražavaju razlike u statusu pošiljaoca i primaoca poruke (pol, starost i sl.), udaljenost lokacije primaoca poruke, te različite smetnje koje mogu dovesti do prekida komunikacije.

Poslodavci i menadžeri, budući da su upućeni u pomenute probleme koji prate komunikaciju, očekuju od zaposlenih da razviju veštine komuniciranja; posebno kada je o javnom govorenju reč (Novaković & Teodosijević, 2017). To se posebno odnosi na oblasti kao što su „usmena komunikacija, organizovanje i vođenje poslovnih sastanaka, prezentovanje i javni nastup, pregovaranje, pisana komunikacija, digitalna pismenost, znanje stranih jezika, te stil oblačenja i ponašanja kao način komunikacije” (Malešević, 2020, str. 22). Poslodavci i korisnici usluga, s druge strane, često izražavaju nezadovoljstvo zbog nedovoljno razvijenih veština komuniciranja zaposlenih; posebno osoba koje su tek nedavno stekle formalno obrazovanje a još nisu naučile kako da svoj stil komuniciranja prilagode poslovnoj sredini (Bové & Till, 2018). Drugim rečima, poslodavci u savremenom poslovnom svetu ne tragaju samo za vrsnim inženjerima, bankarima i stručnjacima ostalih profesija već, istovremeno, i za dobrim komunikatorima. Pripadnicima mnogih profesija umešnost u

komuniciranju pomaže ne samo u efektivnom obavljanju tekućih poslovnih zadataka već i u napredovanju, odnosno građenju karijere.

Komunikacione veštine osoba može da stekne učenjem, vežbanjem i usavršavanjem. Komuniciranje sadrži i umetničke odlike, odnosno treb a stremiti kao lepoti govora kao esteskoj vrednosti (Sretić et al., 2019). Pogrešno je uverenje, prilično rašireno u javnosti, da je komunikacija nešto što se samo po sebi podrazumeva, odnosno da svi znaju da komuniciraju. Istini ne odgovara ni uvreženo mišljenje po kome se neki ljudi rađaju kao odlučni komunikatori dok drugi ne poseduju talenat ove vrste. Proces komuniciranja, osim pomenutih pogrešnih predstava, prate i druge predrasude ili mitovi kao što su: (1) da se komunicira samo rečima; (2) da je komunikaciju moguće izbeći; (3) da je moguće u potpunosti ovladati komunikacijom; (4) da se opsežnom komunikacijom može doći do boljeg rešenja nekog problema; (5) da je komunikacija uvek dobra stvar; te (6) da se komunikacijom mogu rešiti svi problemi (Wood, 2015).

6. Komunikativna kompetentnost

Sticanje komunikativnih veština samo po sebi ne donosi dugoročno uspeh. Neophodna je i *komunikativna kompetentnost* – pojam znatno većeg obima i sadržaja od veština komuniciranja. Kada se govori o kompetencijama misli se na kapacitet koji osoba ima dok obavlja zahtevnije aktivnosti. Komunikativna kompetentnost, osim veština, uključuje znanja, stavove, uverenja, vrednosti, sposobnosti i motivaciju. Bjekić (2009) komunikativnu kompetentnost određuje kao „sistem sposobnosti, znanja i veština neophodnih za uspešnu komunikaciju” (str. 79). Brajan Spicberg i Vilijam Kupač u određenju ovog pojma umesto sposobnosti ističu motivaciju budući da se na njoj zasniva uspostavljanje odnosa i učešće u različitim socijalnim interakcijama (Spitzberg & Cupach, 1989). Petrović (2019) komunikativnu kompetentnost definiše kao sklop „znanja, uverenja i veština neophodnih za efikasnu i prikladnu komunikaciju” (str. 62). Ima naposletku i autora koji izostavljaju znanje u definicijama komunikativne kompetentnosti, dajući preimućstvo kognitivnim i/ili bihejvioralnim veštinama (Borg, 2008; Reardon, 1998).

Borg (2008) smatra da su za komunikativnu kompetentnost neophodna dva tipa inteligencije: interpersonalna i intrapersonalna. Osoba koju krase *interpersonalna inteligencija* lako predviđa ponašanje drugih i otuda je sposobna da uspešno opšti sa njima i bude veoma ubedljiva. Preduslov za ovo je dobro razumevanje drugih ljudi – njihovih emocija, uverenja, stavova, mišljenja, motiva i sl. *Intrapersonalna inteligencija* pak predstavlja sposobnost osobe da shvati sopstveni način mišljenja, osećanja kao i svest o uzrocima i posledicama delovanja.

Koncept emocionalne inteligencije, kome se pridaje sve veći značaj sa stanovišta komunikacije, predstavlja sposobnost praćenja i upravljanja sopstvenim i osećanjima drugih kao i usmeravanje mišljenja i delovanja uz pomoć osećanja. Time ovaj koncept objedinjuje i intrapersonalnu i interpersonalnu inteligenciju. Emocionalna inteligencija se razlikuje od klasične „akademske” inteligencije jer ona spaja „razum i srce” što je osobina koju treba da poseduju menadžeri i pripadnici mnogih drugih profesija (Mihailović, 2010, str. 60). Emocionalna inteligencija predstavlja ključni uslov efektivne primene klasično shvaćene inteligencije, pri čemu uključuje

kompetencije kao što su: (1) samosvest (samosaznanje osobe o svojim osećanjima); (2) upravljanje sopstvenim emocijama (samokontrola); (3) sopstvena motivacija; (4) samoosećajnost sa drugima (empatija); i (5) negovanje skladnih odnosa sa ljudima (Goleman, 2020).

Ketlin Riridon komunikativnu kompetentnost sagledava preko *kognitivnih i bihejvioralnih* veština (Reardon, 1998). Kognitivne veštine pomažu osobi da *sagleda* načine na koje može da ostvari lične i relacijske ciljeve dok joj bihejvioralne veštine omogućavaju da *ostvari* postavljene ciljeve. Podjednak značaj imaju znanje o ostvarenju komunikacionih ciljeva i veštine kojima se to postiže. Kognitivne veštine čine (1) kognitivna kompleksnost, (2) empatija, (3) decentracija, (4) osetljivost za karakteristike odnosa, (5) poznavanje situacije i (6) samonadzor. *Kognitivna kompleksnost* se odnosi na „broj, apstraktnost i međusobnu povezanost konstrukata (pojмова, kategorija, shema i modela)” kojima osoba raspolaže kada tumači neki aspekt (pojave, ljude ili događaje) u svom okruženju (Petrović, 2019). Bihejvioralna dimenzija komunikativne kompetentnosti označava njeno ispoljavanje u toku interakcije a ogleda se kroz (1) interakcionu uključenost, (2) upravljanje interakcijom, (3) fleksibilnost ponašanja, (4) slušanje i (5) stil ponašanja u sukobu. Interakciona uključenost se razlikuje od učesnika do učesnika u poslovnoj interpersonalnoj komunikaciji. Niska *interakciona uključenost* označava usredsređenost osobe u toku razgovora samo na verbalne poruke i poslednje izgovorene reči. Većem stepenu uključenosti odgovora usmerenost sagovornika na značenje i važnost poruke, neposredno okruženje, neverbalne aspekte komuniciranja i sl. *Fleksibilnost* dolazi do izražaja kada se osoba nađe u situacijama „konverzijske devijacije” koje iziskuju alternativne načine reagovanja (Petrović, 2019). Osoba da bi ostvarila svoje komunikacione ciljeve mora da se prilagodi specifičnim okolnostima interakcije ukoliko, recimo, druga osoba stalno „uskače” u reč, „skače s teme na temu” ili na drugi način oglašuje o pravila uljudne komunikacije. *Stil ponašanja u sukobu* (nadmetanje, popuštanje, izbegavanje, saradnja ili kompromis) u velikoj meri određuje ishod komuniciranja, te u tom smislu predstavlja važan aspekt komunikativne kompetentnosti. Ljudi se obično drže jednog načina reagovanja u toku sukoba što ukazuje na postojanje relativno trajnog obrasca ponašanja. *Slušanje* je veština koja se može vežbanjem unaprediti i, saglasno tome, povoljno uticati na uspešnost komuniciranja.

7. Zaključak

Komunikacija nesumnjivo zauzima centralno mesto u analizi organizacije budući da su struktura, obim i širina komunikacije skoro u potpunosti određeni putem komunikacionih tehnika. Od menadžera se s pravom očekuje da dobro poznaje proces komuniciranja, osnovne elemente tog procesa, zavisnost tih elemenata i principa funkcionisanja, različite tipove komuniciranja sa prednostima i nedostacima svakog od njih, kao i komunikacione prepreke i načine njihovog otklanjanja. Na temelju ovih znanja menadžer je sposoban da razvije efikasne kanale komuniciranja ili da poveća efikasnost postojećih u cilju efektivnijeg funkcionisanja sistema kojim upravlja.

Zahvalnica

Istraživanja predstavljena u ovom radu su urađena uz finansijsku podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, u okviru finansiranja naučno istraživačkog rada na Univerzitetu u Beogradu, Tehničkom fakultetu u Boru, prema ugovoru sa evidencionim brojem 451-03-9/2021-14/ 200131.

Reference

- Bjekić, D. (2006). *Komunikologija: osnove pedagoškog i poslovnog komuniciranja*. 2. izdanje. Tehnički fakultet Čačak.
- Borg, Dž. (2007). *Ubeđivanje*. IPS Media.
- Bovée, C., & Till, J. (2018). *Bussines communication today*. 14th edition. Pearson Education Limited.
- Cvetanović, V. (1999). *Kultura poslovnog komuniciranja*. Obeležja.
- Čejko, M. (2019). *Superpovezani: digitalni mediji i tehno-društveni život*. Klio.
- Čokorilo, R. (2009). *Psihologija sporta*. Akademski knjiga.
- Denić, N. (2010a). Poslovne komunikacije u poslovnim sistemima i upravljanje kvalitetom. *BizInfo (Blace)*, 1(1), 209-215.
- Denić, N. (2010b). Poslovne komunikacije i posledice loših komunikacija i informisanja u poslovnim sistemima. *BizInfo (Blace)*1(2), 177-186.
- Dobrijević, G. (2008). Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanije. *Istraživanja i projektovanja za privredu*, 6(19), 33-40.
- Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum.
- Dogandžić, S., & Dogandžić, A. (2021). Analiza osnovnih problema u procesu upravljanja korporativnog menadžmenta. *BizInfo (Blace)*, 12(1), 54-63. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2101053D>
- Filipović, V., Kostić, M., & Prohaska, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Fakultet organizacionih nauka Beograd.
- Fink, I., Goltnik Urnaut, A., & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Zavod IRC Ljubljana.
- Goleman, D. (2020). *Emocionalna inteligencija*. Geopolitika izdavaštvo.
- Hinner, M.B. (2002). Communication science: an integral part of business and business studies? *Freiberg Working Papers*, (13), 1-42.
- Jokić, D., & Mikić, A. (2001). *Marketing komunikacije*. Naučno-istraživački centar (NIC) Užice.
- Karnegi, D. (2018). *Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude u digitalnoj eri*. Vulkan izdavaštvo.
- Lamza-Maronić, M., & Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet Osijek.
- Lehman, C.M., & DuFrene, D.D. (2015). *Poslovna komunikacija (BCOM)*. Data Status.
- Malešević, D. (2020). *Profesionalne veštine*. Provencs Beograd.
- Mihailović, D., & Kovačević, I. (2008). Značaj komunikacije i karakteristike zaposlenih menadžera. *Psihologija*, 41(2), 237-249.
- Mihailović, D. (2010). *Psihologija rada i organizacije*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
- Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2010). Inspirativna komunikacija lidera i njen uticaj na motivaciju zaposlenih. *BizInfo (Blace)*, 1(2), 59-67.

- Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Obzorja Maribor.
- Novaković, N., & Teodosijević, B. (2017). Basics of public speaking. *BizInfo (Blace)*, 8(2): 33-46. <https://doi.org/10.5937/bizinfo1702033N>
- Paunović, M., & Radonjić, A. (2018). Značaj komunikacije u savremenom poslovanju. *Megabiznis*, 2(1), 73-87.
- Pavlović, N. (2016). *Poslovna kultura i etika*. Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.
- Petrović, D. (2019). *Umešnost komuniciranja*. Klio.
- Ranisavljev-Kocareva, M. (2009). Moda i komunikacija, *Tekstilna industrija*, 57(4-6), 27-29.
- Reardon, K.K. (1998). *Interpersonalna komunikacija – gde se misli susreću*. Alinea Zagreb.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Data Status.
- Rouse, J.M., & Rouse, S. (2002). *Business communication – a cultural and strategic approach*. Thompson learning.
- Ruiz, D.M. (2020). *Četiri sporazuma*. Vulkan izdavaštvo.
- Sančanin, B. (2018). The impact of media convergence on the development of integrated corporate communication in tourism. *BizInfo (Blace)*, 9(2), 81-102. <https://doi.org/10.5937/bizinfo1802081S>
- Simić, I. (2007). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Niš.
- Spitzberg, B., & Cupach, W.R. (1989). *Handbook of interpersonal competence research – Recent research in psychology*. Springer-Verlag.
- Sretić, M., Mirčetić, V., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). Uticaj etičke interne komunikacije na mišljenje javnog mnjenja. *BizInfo (Blace)*, 10(1), 43-51. <https://doi.org/10.5937/bizinfo1901043S>
- Urošević, S., & Pejčić, B. (2014). Uticaj poslovnog ponašanja i odevanja na uspeh u poslu. *Tekstilna industrija*, 62(1), 39-46.
- Videnov, A., & Knežević, R. (1992). *Poslovne komunikacije*. Poslovna škola; Naučna knjiga.
- Vuković, A., Vuković, M., & Urošević, S., Mladenović-Ranisavljević, I. (2021). Upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama u preduzećima odevne i tekstilne industrije. *Tekstilna industrija*, 69(3), 11-20. <https://doi.org/10.5937/tekstind2103010V>
- Vuković, M., Urošević, S., & Vuković, A. (2011). Neverbalna komunikacija i stvaranje ličnog i profesionalnog identiteta preko odevanja. *Tekstilna industrija*, 59(2), 27-32.
- Vuković, M., Vuković, A., & Mladenović-Ranisavljević, I., Urošević, S. (2021). Analiza odnosa između korporativnog identiteta, imidža i reputacije. *Tehnika – Menadžment*, 71(4), 499-505. <https://doi.org/10.5937/tehnika2104499V>
- Vuković, M., & Vuković, A. (2009). *Odnosi s javnošću*. Tehnički fakultet Bor.

Rad je primljen: 22.11.2021; Prihvaćen: 23.12.2021.

Received: 22 November, 2021; Accepted: 23 December, 2021.