

UDK: 659.2+ 347.163+65.012.3:368.021:659.43

Jugoslava S. Smilković Stojanović, M. A,
specijalista za eksterne odnose s javnošću u „Dunav osiguranju“

ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE U KOMPANIJI

Dobra interna komunikacija temelj je uspješne eksterne komunikacije s obzirom na to da direktno utiče na efikasnost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, te na vrednost kompanije, njenih usluga ili proizvoda, kao i robne marke. Zbog direktne veze s ciljevima kompanije i njenim razvojem, ulaganje u ljudske resurse i internu komunikaciju predstavlja osnovu svakog dobrog strateškog razmišljanja. Interna komunikacija je, zapravo, i priča o liderstvu. Razumevanje interne komunikacije nekog preduzeća zahteva da se razmotri njegova organizaciona kultura. Neki teoretičari definišu organizacionu kulturu kao skup zajedničkih mišljenja i pretpostavki članova različitih grupa. Drugi se usredsređuju na kulturu kao na zajednički vrednosni sistem ili norme ponašanja u preduzeću. Organizaciona kultura važna je za razmatranje pošto ima znatan uticaj na model odnosa s javnošću koji koristi preduzeće, kao i na interne komunikacije koje ga slede.

Ključne reči: *interni PR, informisanje, motivacija, komunikacija, menadžment, unutrašnje brendiranje, organizaciona kultura*

Da bi postao pobednik, tim mora da ima osećaj jedinstva; svaki igrač mora da stavi tim na prvo mesto – ispred lične slave.

Pol – Ber Brajan

Studije napisane u protekloj deceniji (Asif, Sargeant, 2000; Dolphin, 2005; Kalla, 2005. i dr.) nesumnjivo potvrđuju: srećan zaposleni gradi dobar tim koji daje odlične rezultate, ima zadovoljne klijente i najbolji je ambasador brenda, to jest imena kompanije. To je ono što bi trebalo da bude cilj svake poslovne organizacije. Zbog čega se, onda, kompanije tako malo bave zaposlenima?

Iako je interna komunikacija i te kako značajna komponenta upravljanja ugledom kompanije i robne marke, istraživanja pokazuju da samo 3,9 odsto kompanija u Srbiji ima jasnu strategiju upravljanja odnosima sa zaposlenima. U pojedinim zemljama u regionu taj je procenat malo viši, ali opet nedovoljan da bismo ga visoko ocenili. Iznenaduje zato koliko je interna komunikacija zapostavljena u poređenju sa eksternom. Kompanije se time često bave ad hok, ili tek nakon što prepoznaju problem koji se nije ni morao pojaviti da je bilo planske, pravovremene interne komunikacije. Stoga ponekad izgleda da preduzeća najmanje razumeju svoje najvažnije resurse.

Dobra interna komunikacija temelj je uspešne eksterne komunikacije s obzirom na to da direktno utiče na efikasnost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, te na vrednost kompanije, njenih usluga ili proizvoda, kao i robne marke. Zbog direktne veze s ciljevima preduzeća i njegovim razvojem, ulaganje u ljudske resurse i internu komunikaciju predstavlja osnovu svakog dobrog strateškog razmišljanja. Interna komunikacija je, zapravo, i priča o liderstvu. Uloga menadžera u ostvarenju poslovnih ciljeva kompanije je visokoodgovorna, a to podrazumeva i izgradnju valjanih odnosa među zaposlenima: timski duh, razumevanje i poverenje u kompaniju i robnu marku, posvećenost razvoju zaposlenih i izgradnji njihovih kapaciteta, razumevanje i pospešivanje motivacije, zadovoljstva, moći odlučivanja, dijaloga, te podsticanje inicijativa i inovacija. Brojni su primeri uspešnih internih kampanja koje su dobrim planiranjem, međusektorskom saradnjom i ujedinjenim naporima postigle odlične rezultate. Tome treba težiti bilo da je cilj uspostavljanje kompletnog sistema interne komunikacije – od samih osnova, ili je reč o naporu da se kompanija adekvatno postavi na tržištu i privuče dobre kandidate za posao, koji će se kasnije uspešno snaći u njenom sistemu vrednosti i njenoj misiji.

Za dobru saradnju treba se naučiti razumevanju i otvorenosti za promene. Ne postoje instant rešenja, a svako preduzeće ima svoje izazove i specifičnosti. Može se reći da je najvažnije raditi s menadžerima na njihovom prihvatanju važnosti interne komunikacije, a ako rukovodeći tim uspešno održava uspostavljen sistem komunikacije – treba samo dati kreativni podsticaj ili predlog alata i kanalā koji će ga dodatno unaprediti ili pripremiti za neku posebnu situaciju. Zaposleni, dakle, mogu biti istinski ambasadori kompanije. Izbor između zadovoljnih zaposlenih, koji nadahnuto govore o kompaniji, i nezadovoljnih, koji negativno utiču na ugled kompanije ili brenda, očigledno je

jednoznačan i nije ga teško napraviti. Zbog toga je svaki napor uložen na tom putu vredan, a najbolji je, naravno, onaj planski, kontinuiran, kome prethodi istraživanje i sledi evaluacija.

Na našem je tržištu malo kompanija čiji menadžment uviđa da je komunikacija ključ uspeha. Uz to, većina firmi svoje odnose s javnošću (PR aktivnosti) zasniva na eksternim komunikacijama, prvenstveno s medijima, a zapostavlja ili potpuno izostavlja rad na internoj komunikaciji. A to je upravo temelj na kome se može i mora dugoročno graditi reputacija preduzeća, jer se s razlogom kaže da su zaposleni ambasadori robne marke. Uprkos znatnom napretku u praksi i tehnologiji poslovanja, praksa interne komunikacije u poslednjih 20 godina nije ostvarila takav napredak, možda uz izuzetak intraneta. Neke kompanije, kao što su „Nokija“ (Nokia), „Majkrosoft“ (Microsoft), „Koka-kola“ (Coca-Cola), izdvajaju ogromna sredstva za razvoj internog PR, svesne njegovog značaja za ugled i profit firme. U svetu, nadalje, postoji regulativa koja kompanije na to obavezuje.

Direktiva Evropske unije (EU), koja je na snazi od marta 2005. godine, zahteva da korporacija s više od 150 zaposlenih primenjuje neki oblik strategije za internu komunikaciju. Nažalost, mnoge kompanije sagledaju značaj interne komunikacije tek u kriznoj situaciji. Nekima se, upravo u toj situaciji, višestruko isplatilo što su ulagali u svoje zaposlene, jer su zahvaljujući njima uspele da sačuvaju ugled u krizi. Uopšte, sve što se radi u eksternoj komunikaciji treba da počne unutar kompanije. Uspešnost kompanije na duže vreme direktno je povezana s valjanošću komunikacije unutar kuće.

Po definiciji, interna komunikacija je proces kreiranja i razmenjivanja poruka unutar mreže međusobno zavisnih delova kompanije kako bi se uticalo na razrešavanje nesigurnosti i nedoumica, kao i na postizanje ciljeva u radnoj sredini. Jednostavnije rečeno, interna komunikacija se odnosi na način na koji ljudi komuniciraju unutar jednog organizacionog konteksta, tj. kako zaposleni komuniciraju unutar firme. Za uspešno oblikovanje interne korporativne komunikacije potreban je integrisani pristup njenim ciljevima i instrumentima, kao i integracija njenih različitih instrumenata. Interna komunikacija u strategiji kompanije mora se izjednačiti s eksternom kako po valjanosti tako i po važnosti. Najveća greška u tom pogledu jeste prenebregavanje rezultata istraživanja stavova zaposlenih prema internoj komunikaciji. Svrha istraživanja stavova zaposlenih prema internoj komunikaciji u kompaniji sastoji se u tome da se spozna stepen zadovoljstva zaposlenih nivoom i alatom komunikacije, kao i samom metodologijom takvih istraživanja.

Planiranje komunikacije danas se odvija u okruženju koje je složenije i izazovnije nego ikada do sada: eksplozivni rast u kanalima komunikacije, rastuća raznolikost baze zaposlenih i ogromna količina poslatih i primljenih informacija

svakodnevno stvaraju takoreći oluju za učesnike u komunikaciji. Nikada do sada nije postojala tolika potreba za pažnjom i angažovanjem njihovog uma i srca u preduzeću. Međutim, dok učesnici u komunikaciji i procesi moraju biti agilniji, sama srž planiranja komunikacije nije se toliko promenila. Sve se svodi na strukturiran pristup kojim se željeni poslovni rezultati povezuju sa efikasnim, relevantnim aktivnostima i taktikama. Ne može se očekivati da će uspešan tim nastati preko noći. I za to je, kao i za sve ostalo, potrebno mnogo rada i ulaganja.

Motivacioni značaj komunikacije naročito je izražen u naše vreme jer recesija dosta utiče na mnoge privredne grane, dok restrukturiranja i otkazi kod zaposlenih stvaraju zabrinutost i osećaj neizvesnosti. To je jedan od najčešćih razloga za pad morala kod zaposlenih. Takođe, u ovakvim situacijama, menadžeri se više okreću naredbodavnom stilu, jednostavno saopštavajući odluke zaposlenima, umesto da ih bar donekle uključe u proces donošenja odluka. Kompanije retko izdvajaju dovoljno sredstava da se pozabave duhom zaposlenih, ali postoje koraci koji se mogu preduzeti a da pritom budu isplativi za preduzeće i učine da se zaposleni u njemu osećaju bolje, te da ponovo uspostave određen stepen kontrole nad svojim položajem.

Interne komunikacije, okvir i modeli

Odnosi s javnošću uključuju odnos između preduzeća i svih tipova različitih javnosti od kojih zavisi njegov uspeh ili neuspeh. Odnosi s javnošću najčešće se shvataju kao komuniciranje sa spoljnim svetom. Međutim, interna javnost – to jest zaposleni – u svakom preduzeću ili instituciji predstavlja najvažniju javnost.

Komunikacija unutar kompanije nesumnjivo je daleko značajnija nego što joj se priznaje. Prema ocenama stručnjaka, značajnija je i od spoljne komunikacije u preduzeću koje mora da ostvaruje svoje ciljeve kako bi opstalo na tržištu. Interni odnosi znače građenje i održavanje odnosa s javnošću unutar kompanije, uključujući i radnike na najnižim pozicijama, one u prodaji – ali direktore i nadređene, administrativno i pomoćno osoblje – što su samo neke od vrsta javnosti u okviru preduzeća. Generalni direktor automobilske giganta „Dženeral motors“ (*General Motors*) Dejvid Bonderman označio je internu komunikaciju kao „treći prioritet po redu“ zato što je od životnog značaja za uspeh preduzeća.

Konsultanti iz oblasti menadžmenta u SAD smatraju da oko 10 odsto američkih firmi propadne svake godine, i to u prvom redu zbog loše komunikacije menadžera. Jednako je važno ostvariti valjanu dvosmernu komunikaciju između zaposlenih istog ili različitog hijerarhijskog nivoa, kao

i voditi računa o brzini razmene informacija unutar cele kompanije. Poseban naglasak je na dvosmernosti komunikacije.

Interna komunikacija naročito je značajna u vreme kriza, reorganizacije, otpuštanja, pre i tokom javnih ponuda i tendera, prilikom pokretanja velikih reklamnih i komunikacijskih kampanja i u času kada se lansiraju nove usluge ili proizvodi. Jedan od najčešćih izazova s kojima se kompanije suočavaju jeste ćutanje njihovih internih interesnih grupa. Strategija interne komunikacije treba da ohrabri zaposlene da iznesu primedbe, komentare i obaveštenja o bitnim stvarima koje bi mogle da štete ugledu kompanije. Budući da se ugled razvija od „vrha“ (prvog čoveka) nadole, jasno je da javnost, na osnovu ponašanja rukovodilaca, kako u poslovnom tako i privatnom životu, u velikoj meri stiče predstavu o kompaniji koju predstavljaju.

Naučno je dokazano da je vek trajanja kompanije u proseku kraći od životnog veka čoveka. Manji broj kompanija uspeva da svoju tradiciju razvija generacijama. Bez izuzetka, to su kompanije koje svoju snagu temelje na ljudskom faktoru i veliku pažnju posvećuju negovanju međuljudskih odnosa, te imaju visok stepen lojalnosti zaposlenih. Ljudi se osećaju dobro kada rade za uglednu kompaniju i neće je lako napustiti ukoliko misle da su njen deo. Ali ništa se ne dešava samo po sebi. Na tome treba ozbiljno i kontinuirano raditi. Svedoci smo da na našem tržištu postoji visok procenat fluktuacije kadra i kod velikih, poznatih kompanija. Tome delom doprinosi i pogrešna pretpostavka da je novac glavni motivacioni faktor promene posla.

Nije uvek jednostavno niti lako prepoznati prave motive koji predstavljaju pokretačku snagu zaposlenih, jer su motivi vrlo različiti i razlikuju se od osobe do osobe. Kako savremeni način poslovanja, pre svega, podrazumeva timski rad, potrebno je analizirati i grupnu motivaciju. Iskustva razvijenih zemalja ukazuju na to da je najbolji oblik grupne motivacije onaj koji, pored finansijske stimulacije, daje i mogućnost ličnog napredovanja i usavršavanja, ali i školovanja dece. Otuda su danas najuspešnije kompanije sveta one što funkcionišu kao velike porodice. U takvim kompanijama zaposleni osećaju istinsku pripadnost i ponos što su deo kolektiva.

U izučavanju internog PR i uspostavljanju korporativne kulture poželjno je angažovati i stručnjaka izvan kompanije zbog toga što je on potpuno nezavisan i nepristrasan. Uz to, lakše će pridobiti poverenje u komunikaciji sa zaposlenima na svim nivoima. Iskrenost i istina poželjne su u svim segmentima dobrog PR, ali u oblasti internog PR apsolutno su neprikosnovene. Zbog toga u ovoj oblasti nema „istih“ slučajeva, niti primene gotovih modela. Da bi se u kompaniji pravilno vodio interni PR, potrebni su ne samo stručno znanje, psihološke i druge komunikacijske veštine već i veliko profesionalno i životno iskustvo, uz obaveznu kreativnost.

Uz podršku i pomoć PR sektora i drugih stručnih službi i pojedinaca unutar kompanije, potrebno je uraditi detaljnu analizu postojećeg stanja. Nakon toga, u skladu s vizijom i misijom kompanije, izrađuje se plan internog PR kojim se smišlja strategija komunikacija i korporativna kultura. Ako su pravilno sagledane sve činjenice značajne za internu komunikaciju, većina zaposlenih pristupiće realizaciji plana s potpuno novim entuzijazmom. Kompanije koje u redovima svog rukovodstva kao glavne savetnike i konsultante imaju PR menadžere zasnovaće svoje odluke na pravilnim informacijama, uz adekvatnu procenu najboljeg vremena za njihovo plasiranje u javnost.

Nove tehnologije su, svakako, nosioci širenja informacija, ali zaposleni u kompaniji su nosioci pozitivne, optimistične komunikacije koja odlikuje uspešne. Ako se stimuliše težnja zaposlenih i članova rukovodećeg tima da budu pobednici, da prihvate izazove koje nose promene, a ne da se zadovoljavaju sigurnošću postojećeg – a uz to da su odani kompanijskoj kulturi – gotovo je sigurno da će u imovini kompanije najznačajniju stavku predstavljati ugled.

Značaj internih odnosa u kompaniji

Najvažniji odnosi u preduzeću jesu odnosi menadžera sa zaposlenima na svim nivoima. Izrazi *interna javnost* i *javnost zaposlenih* odnose se na sve zaposlene u preduzeću ili instituciji. Te javnosti predstavljaju najvažniji resurs u kompaniji – sopstvene ljude. Prema Alvi Smitu (Alvie Smith), bivšem direktoru za korporativne komunikacije u kompaniji Dženeral motors (*General Motors*), postoje dva činioca koja menjaju internu komunikaciju sa zaposlenima i povećavaju respekt prema tom delu funkcije odnosa s javnošću:

1. vrednost razumevanja timskog rada i zalaganje zaposlenih u postizanju suštinskih rezultata; na te pozitivne aspekte ponašanja radnika mnogo utiče efikasna, interaktivna komunikacija kao način života u kompaniji;

2. potreba da se izgradi jaka menadžersko-komunikacijska mreža, koja svakog rukovodioca i na bilo kom nivou čini odgovornim za efikasnu komunikaciju s njegovim ili njenim zaposlenima; to zahteva više od informacija koje se odnose na tekući posao i mora da obuhvati sva ključna poslovna i javna pitanja koja utiču na celokupnu kompaniju.

Prema Smitovom mišljenju, preduzeća gube znatan deo svojih ljudskih potencijala zato što ne daju prioritet efikasnim dvosmernim komunikacijama kao osnovi za odnose rukovodstvo – zaposleni i za celokupne radne performanse. On posledicu ovakvog rada naziva tromašću u poslu i dodaje da „neloyalnost zaposlenih i nedostatak privrženosti ciljevima preduzeća može koštati američki

biznis više od pedeset milijardi dolara godišnje. Cena odsustvovanja s posla, nezadovoljstva na poslu, prekida proizvodnje, slabog kvaliteta, popravki i troškova otklanjanja grešaka u garantnom periodu veoma je visoka. Možda je od svega najskuplja neaktivnost zaposlenih, koji za sebe zadržavaju svoje najbolje sposobnosti, dok u radu pokazuju samo osrednji učinak.“

Koordinaciju i posredovanje, koji su danas neophodni u radu sa zaposlenima, stručnjaci iz oblasti odnosa s javnošću, pomoću svog komunikacijskog znanja i veština, stavljaju u centar upravljanja internim odnosima. Ronald Alen (Ronald Allen), bivši predsednik i generalni direktor kompanija „Koka-kola“ (*Coca-Cola*) i „Delta erlajn“ (*Delta Air Lines*), koji je vodio kadrovski sektor i sektor za obuku tih korporacija, smatra da je njegov primarni posao negovanje motivisane i lojalne radne snage.

Svakodnevno, odnosi na poslu obuhvataju mnogobrojne kontakte, ali se efikasna komunikacija među zaposlenima razvija u zavisnosti od klime poverenja i poštenja. Idealno, najmanje sedam uslova karakteriše odnose na radu:

1. poverenje i vera između poslodavca i zaposlenih
2. valjane informacije koje slobodno protiču gore, dole i sa strane
3. zadovoljstvo sopstvenim položajem i uključenošću u posao
4. kontinuitet posla bez nesloge
5. zdravo druženje
6. uspeh preduzeća
7. optimizam u pogledu budućnosti.

Generalni direktor mora da uspostavi takvu atmosferu i potvrdi je kao zvaničnu politiku. No čak i uz takvu podršku s vrha, slobodna, dvosmerna komunikacija u preduzećima nailazi na mnoge prepreke.

Korporacija za istraživanje mišljenja (*Opinion Research Corporation*) u Sjedinjenim Američkim Državama od 1950. godine pratila je mišljenje zaposlenih o internoj komunikaciji u njihovoj kompaniji. Većina je svom preduzeću stalno davala povoljne ocene što se tiče poverenja, ali je manje od polovine njih smatralo da njihovo preduzeće radi dobar posao, i to zato što ih „ne obaveštava o onome što se događa“, što je, dakle, komunikacija naniže (od rukovodstva ka zaposlenima) loša. Manje od polovine daje visoke ocene spremnosti svoga preduzeća da „sasluša njihova viđenja“, što predstavlja komunikaciju naviše (od zaposlenih k rukovodstvu).

Slično istraživanje napravila je konsultantska firma „T. Perin“ (*Towers Perrin*) i otkrila da nezvanični izvori vesti, po važnosti i rasprostranjenosti upotrebe, stoje odmah iza izvora informacija koji predstavljaju neposredni rukovodioci. Devet od deset anketiranih smatralo je svog neposrednog

rukovodioca „prioritetnim izvorom“ informacija, često dajući prednost komunikaciji licem u lice, a kao najmanje poželjne označilo je nezvanične izvore.

Kompanija „Watson Vat“ (*Watson Wyatt*) anketirala je čitaoce svog biltena i kao prvi cilj programa za komunikaciju sa zaposlenima ustanovila „pomoć zaposlenima da shvate poslovni pravac i misiju kompanije“. Publikacije za zaposlene, oglasne table, grupni sastanci, kadrovski priručnici i dopisi – mediji su koje je rukovodstvo najčešće koristilo za komunikaciju usmerenu ka zaposlenima. Komunikacija licem u lice s politikom tzv. otvorenih vrata primarni je medijum za ohrabrivanje dvosmerne komunikacije naviše i građenje dobrih odnosa u radu sa zaposlenima.

Usklađivanje potreba da se postigne zadovoljstvo zaposlenih i uspeh preduzeća samo je jedan aspekt neprekidnog prilagođavanja i pomirenja u odnosima poslodavac–zaposleni, naročito u multikulturnom okruženju. Međutim, kao deo šire funkcije odnosa s javnošću, ciljevi komunikacije sa zaposlenima jesu stvaranje i održavanje delotvornih međusobnih odnosa između preduzeća i zaposlenih, od kojih zavisi njegov uspeh ili neuspeh.

Interna komunikacija kao deo organizacione kulture kompanije

Razumevanje interne komunikacije kompanije zahteva da se razmotri njena organizaciona kultura. Neki teoretičari definišu organizacionu kulturu kao skup zajedničkih mišljenja i pretpostavki članova grupa. Drugi se usredsređuju na kulturu kao na zajednički vrednosni sistem ili norme ponašanja u preduzeću ili instituciji. Organizaciona kultura je važna za razmatranje pošto znatno utiče na model odnosa s javnošću koji koristi preduzeće, a utiče i na interne komunikacije koje taj model slede.

Organizaciona kultura najčešće se definiše kao ukupan zbir podeljenih vrednosti, simbola, mišljenja, verovanja, pretpostavki i očekivanja koji organizuju i integrišu grupe ljude koji rade zajedno.

Organizaciona kultura jeste ono po čemu se jedno preduzeće razlikuje od drugog, i uz dobro upravljanje – može da bude dragoceno sredstvo za stvaranje kohezije i timskog rada unutar firme, što rezultira njenom efikasnosti u postizanju ciljeva. Organizaciona kultura određuje vrednosti i norme koje koriste oni što u preduzeću donose odluke. Pogled na svet i organizaciona kultura određuju raspoloživ opseg reagovanja u datoj problematičnoj situaciji. Iako se često javlja kao skup nepisanih i prećutnih pravila, organizaciona kultura

je snažan faktor koji određuje ponašanje u preduzeću ili instituciji, a uključuje i one što imaju moć i način da tu moć koriste.

Literatura

- Blek, S, 2003: *Odnosi s javnošću*, Klio, Beograd
- Vilkoš, Denis, Kameron, Glen, Olt, Filip, Ejdži, Varen, 2006: *Odnosi s javnošću, strategije i tehnike*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Davis, Antoni, 2005: *Public Relations*, Novi Sad
- Ind, N, 1996: *Korporacijski imidž*, Klio, Beograd
- Radojković, M, Miletić, M, 2005: *Komuniciranje, mediji i društvo*, Novi Sad: Stylos
- Subotić, D, Đurić, Ž, 2004: *Odnosi s javnošću = Public Relations*, IPS, Beograd
- Pavlović, M, 2004: *Odnosi s javnošću*, Megatrend, Beograd
- Certo, S. C, Certo, S. T, 2008: *Moderni menadžment*, Zagreb, Mate d.o.o.
- Sajfert, Z, Đorđević, D, Bešić, C, 2006: *Menadžment trendovi*, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin
- Todorović, J, Dragan, Đ, Janošević, S, 2000: *Strategijski menadžment*. Institut za tržišna istraživanja, Beograd
- Tomić, Z, 2004: *Komunikacija i javnost*, Beograd