

UNIVERZITET „UNION - NIKOLA TESLA”, BEOGRAD, REPUBLIKA SRBIJA
Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo
Fakultet za poslovne studije i pravo

Osma međunarodna konferencija
PRIMENA NOVIH TEHNOLOGIJA
U MENADŽMENTU I EKONOMIJI
Zbornik radova, Vol 2.

Urednici:

Prof. dr Petar Kočović
Prof. RNDr. Ing. Josef Nevrlý
Prof. dr Andrzej Banaszek
Prof. dr Mirjana Puharić
Prof. dr Cvetko Smilevski
Prof. dr Polona Šprajc

Beograd, 2022.

„UNION - NIKOLA TESLA” UNIVERSITY, BELGRADE, REPUBLIC OF SERBIA
Faculty of Information Technologies and Engineering
Faculty of Business Studies and Law

Eighth International Conference
APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES
IN MANAGEMENT AND ECONOMY
Proceedings, Vol 2.

Editors:

Prof. dr Petar Kočović
Prof. RNDr. Ing. Josef Nevrlý
Prof. dr Andrzej Banaszek
Prof. dr Mirjana Puharić
Prof. dr Cvetko Smilevski
Prof. dr Polona Šprajc

Belgrade, 2022.

**Osmo međunarodna konferencija
PRIMENA NOVIH TEHNOLOGIJA U MENADŽMENTU I EKONOMIJI
Zbornik radova, Vol 2.**

Izdavač:

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo,
Univerzitet „Union- Nikola Tesla”, Beograd, Republika Srbija

Suizdavač:

Fakultet za poslovne studije i pravo,
Univerzitet „Union- Nikola Tesla”, Beograd, Republika Srbija

Za izdavača:

Prof. dr Maja Anđelković
Dekan Fakulteta za informacione tehnologije i inženjerstvo

Urednici:

Prof. dr Petar Kočović
Prof. RNDr. Ing. Josef Nevrlý
Prof. dr Andrzej Banaszek
Prof. dr Mirjana Puharić
Prof. dr Cvetko Smilevski
Prof. dr Polona Šprajc

Tehnički urednik: Daniela Kuzmanović, MA

Tehnička priprema: Mr Zoran Kuzmanović

Dizajn korica: Mr Zoran Bojanić

Štampa: Draslar List, Beograd

Tiraž: 200

Redakcija:

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo,
Staro sajmište 29, Jurija Gagarina 149A, 11070 Novi Beograd, Republika Srbija
www.fiti.edu.rs, e-mail: antim@fpp.edu.rs

ISBN 978-86-81400-71-5

Softverski je provereno i potvrđeno autorstvo radova.

Eighth International Conference
APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT AND ECONOMY
Proceedings, Vol 2.

Publisher:

Faculty of Information Technology and Engineering, Belgrade, Republic of Serbia
“Union-Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Co-publisher:

Faculty of Business Studies and Law, Belgrade, Republic of Serbia
„Union-Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

For the publisher:

Prof. dr Maja Anđelković
Dean of the Faculty of Information Technology and Engineering

Editors:

Prof. dr Petar Kočović
Prof. RNDr. Ing. Josef Nevrlý
Prof. dr Andrzej Banaszek
Prof. dr Mirjana Puharić
Prof. dr Cvetko Smilevski
Prof. dr Polona Šprajc

Technical editor: Daniela Kuzmanović, MA

Technical preparation: Mr Zoran Kuzmanović

Cover design: Mr Zoran Bojanić

Print: Draslar List, Belgrade

Circulation: 200

Editorial office:

Faculty of Information Technology and Engineering, Belgrade
Staro sajmište 29, Jurija Gagarina 149A, 11070 New Belgrade, Republic of Serbia
www.fiti.edu.rs, e-mail: antim@fpssp.edu.rs

ISBN 978-86-81400-71-5

The authorship of the papers has been verified and confirmed by software.

NAUČNI ODBOR / SCIENTIFIC BOARD

Prof. Emeritus dr Života Radosavljević, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Ace Milenkovski, Faculty for Tourism, University for Tourism and Management, Skopje, Republic of North Macedonia

Prof. dr Aleksandra Gajdobranski, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Aleksandra Živaljević, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Aleksey I. Tsaplin, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation

Prof. dr Alexios Panagopulos, International Slavic Academy of Sciences, Education, Arts & Culture, Moscow, Russian Federation; The Neapolis University Paphos (NUP), Paphos, Republic of Cyprus

Prof. dr Andrzej Banaszek, West Pomeranian University of Technology, Szczecin, Republic of Poland

Prof. dr Biljana Stamatović, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Božidar Forca, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Branka Marković, Independent University of Banja Luka, Banja Luka, Bosnia i Hercegovina

Prof. dr Branko Tešanović, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Cvetko Smilevski, Bussiness Academy Smilevski, Skopje, Republic of North Macedonia

Prof. dr Darko Lovrec, University of Maribor, Faculty of Mechanical Engineering,
Maribor, Republic of Slovenia

Prof. dr Dejan Ilić, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla”
University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Denys Lifnintsev, Economics and Management Faculty, Kyiv National
Economic University named after Vadim Hetman, Kyiv, Ukraine

Prof. dr Dora Luz Gonzalez Banalez, Instituto Tecnologico del Durango, Durango,
United Mexican Satates

Prof. dr Dragana Radosavljević, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola
Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Edita Kastratović, Faculty of Business Economics and Eneterpreneurship,
Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Gordana Tasevska, Bussiness Academy Smilevski, Skopje, Republic of North
Macedonia

Prof. dr Igor Stubelj, Faculty of Management, Primorska University, Koper, Republic of
Slovenia

Prof. dr Iztok Podbregar, Faculty of Organizational Sciences in Kranj, University of
Maribor, Kranj, Republic of Slovenia

Prof. dr Jožef Pezdirnik, Faculty of Mechanical Engineering, University of Ljubljana,
Ljubljana, Republic of Slovenia

Prof. dr Karmen Ejravec, University od Novo Mesto, Novo Mesto, Republic of Slovenia

Prof. dr Li Shao-nian, LanZhou University of Science and Technology, Lanzhou,
Peoples Republic of China

Prof. dr Maja Anđelković, Faculty of Information Technologies and Engineering,
„Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Maja Dimić, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla”
University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Maja Kuzmanovska, Bussiness Academy Smilevski, Skopje, Republic of North
Macedonia

Prof. dr Matjaž Novak, Faculty of Management, Primorska University, Koper, Republic of Slovenia

Prof. dr Milan Milošević, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Milan Radosavljević, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Milan Vemić, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Milica Kaličanin, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Milijanka Ratković, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Mirjana Puharić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Mladen Vuruna, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Na Cheng-lie, Lanzhou University of Science and Technology, Lanzhou, Peoples Republic of China

Prof. dr Na Yan-qing, Lanzhou University of Science and Technology, Lanzhou, Peoples Republic of China

Prof. dr Nataliya Kireyenka, Institute for Advanced Studies and Retraining of Personnel in the Agricultural Industry, Belarusian State Agricultural Technical University, Minsk, Republic of Belarus

Prof. dr Nataša Šešum, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Nedeljka Rosić, „Southern Cross” University, Commonwealth of Australia

Prof. dr Olja Arsenijević, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Petar Kočović, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Polona Šprajc, Faculty of Organizacional Sciences, University of Maribor, Republic of Slovenia

Prof. dr Radoje Cvejić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Rok Strašek, Faculty of Management, Primorska University, Koper, Republic of Slovenia

Prof. dr Ružica Đervida, Independent University of Banja Luka, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

Prof. dr Sergei V. Bochkarev, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation

Prof. dr Sergey Glagolev, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russian Federation

Prof. dr Suzana Pajić, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Svetlana Mihić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Tetiana Sobolieva, Economics and Management Faculty, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, Kyiv, Ukraine

Prof. dr Valeriy Chesnokov, Faculty of Economics, Management and Information Technology, Ukhta State Technical University, Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation

Prof. dr Velimir Dedić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Vera Krmpot, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Viacheslav Soloviov, Dobrov centre for Scientific and Technological Potential and History Studies at the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Prof. dr Viktor Fauzer, Institute of Socio-economic and Energy Problems of the North, Komi Science Centre of Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Syktyvkar, Russian Federation

Prof. dr Vladimir Brusić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Prof. dr Wang Zheng-rong, Lanzhou University of Science and Technology, Lanzhou, Peoples Republic of China

Prof. dr Yuriy Doroshenko, Institute of Economics and Management, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukov, Belgorod, Russian Federation

Prof. RNDr. Ing. Josef Nevrlý, CSc. Institute of Machine and Industrial Design, Faculty of Mechanical Engineering, Brno University of Technology Technická, Brno, Czech Republic

Doc. dr Duško Belović, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Enes Sukić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Marko Ranković, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Nenad Dedić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Vladan Pantović, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Aleksandar Anđelković, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Aleksandra Karceva, Center for Russian-Slavic Intercultural Interaction, «University under the Interparliamentary Assembly of EurAsEc», Saint Petersburg, Russian Federation

Doc. dr Aleksandra Mitrović, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Anna Charina, Komi Republican Academy of State Service and Administration, Syktyvkar, Republic of Komi, Russian Federation

Doc. dr Boris Damjanović, Faculty of Information Technologies and Engineering,
„Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Dragana Barjaktarević, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola
Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Irina Singaivska, Educational and Scientific Institute of Psychology, «KROK»
University, Kyiv, Ukraine

Doc. dr Irina Somina, Institute of Economics and Management, Belgorod State
Technological University named after V.G. Shukov, Belgorod, Russian Federation

Doc. dr Ivana Ilić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union –
Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Ivica Staković, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union
– Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Ljubica Mihić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union
– Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Milan Janković, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla”
University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Tijana Šoja, Faculty of Business Studies and Law, „Union – Nikola Tesla”
University, Belgrade, Republic of Serbia

Doc. dr Viktoriya Ryapuhina, Institute of Economics and Management, Belgorod State
Technological University named after V.G. Shukov, Belgorod, Russian Federation

Doc. dr Vyacheslav Mutavchi, Faculty of Information Technologies and Engineering,
„Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Daniela Kuzmanović, master, Faculty of Information Technologies and Engineering,
„Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Vladana Lilić, master, Faculty of Business Studies and Law, „Union-Nikola Tesla”
University, Belgrade, Republic of Serbia

ORGANIZACIONI ODBOR / ORGANISING BOARD

Prof. dr Toni Skolevski, Bussiness Academy Smilevski, Skopje, Republic of North Macedonia

Aleksandra Podnar, master, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Andreja Arsić, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Vladana Lilić, master, Faculty of Business Studies and Law, „Union-Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

Daniela Kuzmanović, master, Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University, Belgrade, Republic of Serbia

SADRŽAJ

PREDGOVOR	17
FOREWORD	21
MENADŽMENT NA DALJINU.....	25
<i>Olja Arsenijević, Edita Kastratović, Marija Lugonjić</i>	
INTERNA KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI	41
<i>Olja Arsenijević, Marija Lugonjić, Karmen Erjavec</i>	
ODRŽIVI RAZVOJ I CIRKULARNA EKONOMIJA.....	57
<i>Dragana Barjaktarević, Ana Pljakić</i>	
MJERE KORPORATIVNE BEZBJEDNOSTI U ZAŠTITI VRIJEDNOSTI KORPORACIJE.....	76
<i>Dražan Erkić</i>	
DIGITALIZATION IN HR: THE IBM CHALLENGE.....	91
<i>Ivan Gjorgjievski, Daniela Karadakov</i>	
BALANCED REGIONAL DEVELOPMENT IN THE PLANNING REGIONS IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA	103
<i>Belma Hadjikamber</i>	
GAMIFICATION BENEFITS IN HR	117
<i>Daniela Karadakov, Ivan Gjorgjievski</i>	

KORPORATIVNA PREVARA U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA I ODGOVOR NEZAVISNE REVIZIJE.....	131
--	------------

Miloš Karajović, Zoran Kaličanin, Milica Kaličanin

ULOGA MENADŽERSKE KOMPETENTNOSTI TELEFONKABLA NA KVALITET PROCESA U PROJEKTU “MODERNIZACIJA ŽELEZNIČKE PRUGE BEOGRAD- SUBOTICA-DRŽAVNA GRANICA” DEONICA BEOGRAD CENTAR- ZEMUN.....	147
---	------------

Lazo Kukobat, Damir Barjaktar, Ma Lifei

UTICAJ KRIZNIH DOGAĐAJA NA SVETSKU BERZU	161
---	------------

Ivan Lazović, Dejan Antanasković, Srđan Skorup

UPRAVALJANJE INOVACIJAMA U ZDRAVSTVU U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU.....	173
---	------------

Marija Lugonjić, Olja Arsenijević, Polona Šprajc

GRAFEN IRRESISTIBLE MATERIAL TODAY.....	183
--	------------

Nedžo Maid, Ksenija Maid

PROJECTS FOR THE FUTURE.....	195
-------------------------------------	------------

Nedžo Maid, Ksenija Maid

INFORMACIONO – KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE U NASTAVI STRANIH JEZIKA PRE I TOKOM PANDEMIJE VIRUSA COVID – 19.....	209
---	------------

Sladana Mutavdžić Krumov, Marija Vučić, Violeta Babić

COMPARATIVE ANALYSIS OF INDUSTRIAL PROPERTY RIGHTS IN BULGARIA AND REPUBLIC OF SERBIA FOR THE PERIOD 2011-2020	225
---	------------

Ventsislava Nikolova-Minkova

TEXTILE WASTE - A RESOURCE FOR THE CIRCULAR ECONOMY	241
<i>Svetla Panayotova</i>	
UPOTREBA FAR MODELA (FACIAL EXPRESSION RECOGNITION) U MARKETINGU	253
<i>Dušan Punoševac, Srećko Stanković</i>	
POUZDANOST LANACA SNABDEVANJA I SMANJENJE ZAVISNOSTI OD KRITIČNIH SIROVINA.....	265
<i>Vlado Radić, Nikola Radić, Marija Marković-Blagojević</i>	
EKONOMSKI ASPEKTI KRIZA U SVETU.....	285
<i>Nikola Radić, Vlado Radić, Nenad Ravić</i>	
ZLOUPOTREBA INFORMACIONO - KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA U SVRHU TERORISTIČKIH AKTIVNOSTI.....	305
<i>Zvezdan Radojković</i>	
KOMPARATIVNA ANALIZA UPOTREBE TRADICIONALNIH I DIGITALNIH KANALA MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA U MSP U SRBIJI	333
<i>Nenad Ravić, Marija Đekić, Nikola Radić</i>	
STANJE I PERSPEKTIVE TRŽIŠTA „ZELENIH“ OBVEZNICA NA MALOM TRŽIŠTU KAPITALA.....	347
<i>Tijana Šoja, Miloš Grujić</i>	
PRIMENA VEŠTAČKE INTELIGENCIJE U RAČUNARSKIM MREŽAMA	373
<i>Ivica Stanković, Andreja Arsić, Marija Sekulić</i>	

MACROECONOMIC DEVELOPMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND DIGITAL ECONOMY.....	385
--	------------

Brankica Todorović

EKOLOŠKI KRIMINALITET – IZAZOV SAVREMENOG DOBA	403
---	------------

Mirza Totić

BEZBEDNOSNI IZAZOVI INTERNETA STVARI	421
---	------------

Sergej Uljanov, Milan Milošević

AN INQUIRY INTO THE SIGNIFICANCE OF LARGE ENTERPRISES IN EU CANDIDATE COUNTRIES: MEASUREMENTS IN SERBIA 2010-2018	435
--	------------

Milan Vemić

OSNOVE POSLOVNOG ENGLSKOG JEZIKA I STRUČNE TERMINOLOGIJE U OBLASTI MENADŽMENTA I ORGANIZACIJE	469
--	------------

Marija Vučić, Slađana Mutavdžić Krumov, Adriana Jović Bogdanović

PREDGOVOR

Živimo i radimo u svetu naprednih, odnosno pametnih tehnologija. Pokazuje se da se bez tehnologije ne može zamisliti ne samo biznis, već ni život. Već kad se dete rodilo ili kada se rađa, to se čini uz pomoć tehnologija i iste će pratiti čoveka u svim segmentima njegovog rasta i razvoja. Zemlje koje koriste napredne tehnologije su po pravilu razvijene, imaju bolji životni standard, ali i veći stepen demokratije, jer su tehnologije oslobodile čoveka dugog i manuelnog rada. Tehnologije su produžile životni vek čovečanstva, smanjile trošenje njegove fizičke snage, a u isto vreme povećala kreativnu moć čoveka. Ona je smanjila i životni vek proizvoda, odnosno organizacije, što je opet rezultat nadiranja novih tehnologija. Navedeni trend će postojati i u perspektivi, još većim intenzitetom i dinamikom.

Tehnologija danas označava novu eru, koja se poistovećuje sa „tehnološkim revolucijama“. To su jedine revolucije koje su se izvodile bez „krvi“, ali uz konflikt starog i novog, klasičnog i modernog, prošlog i savremenog. One u suštinu menjaju menadžment i sve ostale sfere nauke i društva, tako da se danas može govoriti o digitalnoj i zelenoj ekonomiji, virtuelnim organizacijama, elektronskom menadžmentu, internet marketingu, elektronskoj trgovini, virtuelnom obrazovanju, itd. Ove promene dramatično menjaju dosadašnji način poslovanja, ukidaju brojne klasične profesije i zanate, ali u isto vreme stvaraju nove profesije i nova radna mesta. Nove tehnologije su promenile i tradicionalnu organizaciju, tehničko tehnološke režime i kontrolu kao klasičan element menadžment procesa. Stoga, danas se mora živeti sa stalnim promenama po principu da je sve promenljivo, a da su samo promene stalne i da nije ništa stabilnije od tehnoloških, organizacionih, ekonomskih, političkih i drugih promena.

Ono što će čovek u perspektivi morati da uradi, to je da tehnologiju stavi uslovno rečeno pod „kontrolu“, kako ista ne bi eliminisala čoveka iz organizacije i učinila ga

MENADŽMENT NA DALJINU¹

Olja Arsenijević

Institut za srpsku kulturu – Priština, Leposavić, Republika Srbija

e-mail: arsenijevicolja@gmail.com

Edita Kastratović

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Republika Srbija

e-mail: kastratovice@yahoo.com

Marija Lugonjić

Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Republika Srbija

e-mail: marija.lugonjic@gmail.com

Apstrakt: Menadžment uživo je izazovan, a na daljinu je još izazovniji i složeniji. Ne samo da nije lako usmeravati rad zaposlenih na daljinu, već je još veći izazov kako ih motivisati. Radnici na daljinu se često žale da ni sami ne znaju šta se dešava u kompaniji, da nisu uključeni u donošenje odluka i da ne znaju ni da li još uvek rade prave stvari, što svakako negativno utiče na njihovu motivaciju i efikasnost.

S druge strane, menadžeri se pitaju kako da znaju da zaposleni kod kuće zaista rade osam sati? Iskreno, ne mogu sa sigurnošću znati čak ni kada prate zaposlene na poslu u kompaniji. Nova kompetencija menadžera u radu na daljinu je stoga fokus na rezultate, a ne na količinu vremena provedenog na radnom mestu. Međutim, to je moguće samo uz prethodno jasno postavljene ciljeve.

Jedna od najvećih muka zaposlenih koji rade na daljinu je i to što se ne osećaju ravnopravnim članovima tima u poređenju sa onim kada rade u kancelariji. Dobar vođa stalno traži načine da se oseća uključenim i povezanim sa drugim članovima tima. Oni to mogu postići tako što će što više komunicirati sa celim timom u realnom vremenu, kao i omogućiti lične kontakte između zaposlenih koji rade na daljinu.

Covid-19 je izazvao pravu poplavu onlajn alata za daljinsku komunikaciju, ali je stvorio potrebu za potragom za novim komunikacionim protokolima. Koji alat će kompanija izabrati zavisi od nekoliko faktora, ali je svakako pametno izabrati primarni alat koji će koristiti svi zaposleni (MS Teams, Zoom).

¹ Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru rada NIO Instituta za srpsku kulturu Priština - Leposavić, po Ugovoru sklopljenim sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja broj 451-03-68/2022-14 od 17. 01. 2022.

Socijalizacija i umrežavanje saradnika je važan izvor motivacije, pa se preporučuje da lider kreira različite mogućnosti za virtuelnu socijalizaciju.

Poseban izazov su i sastanci, koji su uvek izazov, ali kada se radi na daljinu, potrebno je još više truda da se planiraju kako bi bili kratki, efikasni i produktivni. Sprovođenje virtuelnih sastanaka zahteva od lidera sposobnost da fasilitiraju ili. moderiranje grupnih komunikacionih procesa.

Daljinsko upravljanje takođe zahteva od menadžera da se postaraju da zaposleni prave jasnu granicu između posla i kuće, između posla i dokolice, u suprotnom trpe i posao i privatnost. Takođe je važno podesiti vreme završetka radnog dana i završiti rad svakog dana u isto vreme. Vođa treba da bude primer i ne bi trebalo da komunicira sa timom posle dogovorenog vremena. U suprotnom, brzo se može desiti da virtuelni radnici rade upola manje od živih timova i da tako rizikuju sagorevanje.

Prema Galupovom istraživanju, 2020. uspešan rad na daljinu u velikoj meri zavisi od 70% posvećenosti menadžera i njihove podrške zaposlenima.

Ključne reči: *menadžment, rad na daljinu, motivacija zaposlenih, socijalizacija zaposlenih tokom rada na daljinu.*

REMOTE MANAGEMENT

Abstract: *Live management is challenging, and remote is even more challenging and complex. Not only is it not easy to direct the work of employees remotely, but it is even more challenging how to motivate them. Remote workers often complain that they themselves do not know what is happening in the company, that they are not involved in decision making and that they do not even know if they are still doing the right things, which certainly negatively affects their motivation and efficiency.*

On the other hand, managers are wondering how to know that employees at home really work eight hours? Honestly, I can't know for sure even when I follow employees at work in the company. The new competence of managers in teleworking is therefore the focus on results, not on the amount of time spent in the workplace. However, this is possible only with previously clearly set goals.

One of the biggest torments of employees who work remotely is that they do not feel equal members of the team compared to when they work in the office. A good leader is constantly looking for ways to feel involved and connected with other team members. They can achieve this by communicating as much as possible with the whole team in real time, as well as enabling personal contacts between employees working remotely.

Covid-19 caused a real flood of online tools for remote communication, but it created the need to search for new communication protocols. Which tool the company will choose depends on several factors, but it is certainly wise to choose the primary tool that will be used by all employees (MS Teams, Zoom).

Socialization and networking of associates is an important source of motivation, so it is recommended that the leader create different opportunities for virtual socialization.

Meetings are also a special challenge, which is always a challenge, but when working remotely, it takes even more effort to plan in order to be short, efficient and productive. Conducting virtual meetings requires leaders to be able to facilitate or. moderating group communication processes.

Remote management also requires managers to make sure that employees make a clear line between work and home, between work and leisure, otherwise both work and privacy suffer. It is also important to set the end time of the working day and finish the work every day at the same time. The leader should be an example and should not communicate with the team after the agreed time. Otherwise, it can quickly happen that virtual workers work half as much as live teams and thus risk burnout.

According to Gallup's research, in 2020, successful telecommuting largely depends on 70% of managers' commitment and support to employees.

Keywords: *management, remote working, employee motivation, socialization of employees during remote working.*

UVOD

Lider je osoba koja mora imati znanje i sposobnosti da zaposlene motiviše za postizanje ciljeva organizacije. Jedna od njegovih obaveza je i da zaposlene usmeri ka postizanju željenog oblika ponašanja koje će dovesti do ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Dobro vođenje može motivisati zaposlene da bolje izvršavaju svoje radne zadatke, a posledično do postizanja boljeg uspeha organizacije. Loše vođenje može dovesti do pada konkurentnosti organizacije, demotivacije zaposlenih i nepostizanja ciljeva.

Svet se menja. U prvi plan dolaze novi oblici vođenja i nove tehnologije koje se ranije nisu mogle ni zamisliti.

2020. godine bili smo svedoci pandemije COVID-19. Ova pandemija dovela je do toga da se počne razmišljati o drugačijim oblicima rada, koji bi omogućili nesmetano obavljanje radnih zadataka i postizanje ciljeva organizacije, a ujedno i zaštitila zaposlene i obezbedili nesmetano izvođenje radnog procesa. Trenutno je veoma aktuelan rad od kuće, jer na taj način preduzeća brinu o bezbednosti svojih zaposlenih i doprinose javnom zdravlju i društvenoj odgovornosti. Dolazak i odlazak sa posla, te kontakt među zaposlenima mogli bi potencijalno da ugroze rad preduzeća.

Radom od kuće zaposleni je u nekoj vrsti „balona“ i ima manje mogućnosti za absentizam zbog zaraze. Iako su neka preduzeća i ranije razmišljala o uvođenju rada od kuće, kako bi u budućnosti to i sprovele, neka su pak, u ovoj kriznoj situaciji bila primorana da ovakav način rada uvedu preko noći, što je dovelo do dodatnog organizovanja i prilagođavanja posla.

Radom od kuće otvaraju se i neka nova pitanja: Šta je vođenje? Kako očuvati kontakt sa zaposlenima, poverenje i povezanost među zaposlenima, te očuvati isti nivo motivisanosti koji imaju prilikom rada u kancelariji? Kako podići nivo sinergije među zaposlenima?

Vođa se mora prilagoditi novom načinu vođenja, odlučiti kako će motivisati i nadahnuti zaposlene da, iako nisu fizički u preduzeću, rade i i budu usmereni ka postizanju organizacionih ciljeva, kako bi radni proces tekao neometano.

1. METODOLOGIJA

1.1. Određenje problema i cilja

Vođenje je veoma važan proces u organizaciji. Uspešnost organizacije se može videti i u uspešnosti vođenja. Pravi vođa zna svoje zaposlene dobro da vodi i motiviše tako da oni ostvaruju ciljeve, misiju i zadatke preduzeća.

Vođe se suočavaju sa novim izazovima i problemima pri vođenju na daljinu. U ovoj situaciji se dobro vidi da li je vođa dorastao svom zadatku i da li dobro poznaje svoje zaposlene, da li može da odgovori novim izazovima koje donosi nov način rada.

Problem pri vođenju na daljinu je u tome što su zaposleni različitih generacija, obrazovanja i pola i svako od njih drugačije gleda na rad na daljinu, kao i na vođenje. Vođa mora poznavati svoje zaposlene, njihove teškoće i strahove i pomoći im da, bez obzira na fizičko nepristojstvo, osećaju pripadnost preduzeću i budu potpuno aktivni i motivisani za rad.

Cilj ovog rada je da se utvrdi kako zaposleni različitih generacija, obrazovanja i pola vide razlike među vođenjem u preduzeću i na daljinu.

1.2. Hipoteze

Na osnovu postavljenog problema i cilja, postavljene su sledeće hipoteze:

H0 Zaposleni su zadovoljniji vođenjem u preduzeću nego na daljinu, bez obzira na demografske karakteristike.

H1 Zaposleni nisu zadovoljni poštovanjem radnog vremena tokom rada na daljinu, bez obzira na demografske karakteristike.

H2 Postoji razlika u stavovima zaposlenih o motivaciji u odnosu na demografske karakteristike ispitanika.

H3 Dostupnost rukovodilaca je bolja „uživo“ nego prilikom rada na daljinu.

1.3. Korišćene metode i tehnike istraživanja

U teorijskom delu korišćene su deskripcija i kompilacija.

U empirijskom delu korišćena je deskriptivna i kvantitativna metoda.

Za ispitivanje stavova zaposlenih korišćena je anketa kreirana za potrebe istraživanja. Istraživanje je sprovedeno elektronskim putem.

1.4. Uzorak

Uzorak istraživanja je nameran. Ispitanici su zaposleni u različitim sektorima jedne banke u Srbiji i to oni koji su za vreme pandemije radili od kuće i na taj način iskusili oba načina vođenja.

2. TEORIJSKE OSNOVE

Rad na daljinu (engl.remote working) posato je izuzetno popularan koncept tokom trajanja pandemije. Zaposlenima pruža puno fleksibilnosti, dok sa druge strane čini da svako od njih ostane zdravstveno bezbedan. Međutim, mora se uzeti u obzir da ovakav radni ambijent treba da poseduje određene karakteristike kako bi se zaposleni lako „srodili“ sa njim; konkretno potrebna je dobra kultura, podrška, kolaborativnost, empatija, proaktivni pristup koji podržava inicijativu. Samo na ovaj način biće dostignut maksimum produktivnosti, sa jedne, ali i zadovoljstvo zaposlenih sa druge strane. (Diaz Gutierrez, 2020)

U situaciji rada od kuće informaciono komunikaciona tehnologija postaje ključni faktor. Zaposleni mora posedovati uređaje ali i znanje o njima kako bi dosegao maksimum radnih performansi. Tome je potrebno dodati da se IKT (informaciono komunikaciona tehnologija) razvija gotovo na dnevnoj bazi, pa je shodno tome potrebno stalno usvajati nova znanja vezano za upotrebu softvera, različitih programa, aplikacija i dr. Sve navedeno dovodi do pojave tehnostresa i osećaja da tehnologija ima „upliv“ u svaku poru života pojedinca (Tarafdar et al., 2011).

Posmatrano sa tehnološke strane, situacija za zaposlene nije ni malo lako. Čak suprotno, zahteva promenu radnih navika i mnogo više napora kako bi se na kraju dana ispunio radni zadatak (Krasulja, Perić, 2020).

Takođe, praćenje dešavanja u virtuelnom i Internet prostoru, dovodi do pojave gde zaposleni sve više razvijaju osećaj gubitka kontrole i autonomije na radnom mestu (Derks et al., 2015.).

Pored navedene situacije sa tehnologijom, tu je i problem rada u kućnom ambijentu gde se uvek nešto dešava. Atmosfera u kući nikada ne može biti dovoljno poslovna. Ometanja stižu sa različitih strana pa se zaposleni često osećaju da se nalaze u nekom vidu procepa, odnosno konfliktu prioriteta i odgovornosti (Krasulja, Vasiljević-Blagojević, Radojević, 2015). Isto tako, u situaciji rada od kuće, posao se često zna produžiti i mimo redovnih radnih sati usled paralelnog obavljanja kućnih obaveza, što vodi postepenom gubitku poslovno porodičnog balansa (Shin, 2014.).

U ovoj situaciji, od zaposlenih se očekuje da se prilagode novim radnim okolnostima, a od organizacija da im pruže svu moguću podršku u tom procesu.

Neke od pozitivnih, poželjnih praksi a koje su se već pokazale efikasnim bile bi sledeće (Groysberg, Abraham, 2014.):

- Postavljanje jasnih očekivanja vezano za sredstva i platforma koje je potrebno koristiti,
- Kreiranje mreža podrške kako bi zaposleni stalno bili u kontaktu sa svojim kolegama,
- Obezbediti sigurnost podataka, i uopšte rada u virtuelnom prostoru,
- Menadžment kompanije mora pružati stalnu podršku ovom tipu zaposlenih, posebno u vidu mogućnosti kontakta na dnevnoj bazi (ili po dogovoru) (Diaz Gutierrez, 2020.)

Pandemija, koja je inače nastupila u eri informacija, iste je učinila nedostupnim, netačnim ili nedovoljno konzistentim što je zaposlene ostavilo potpuno nesigurnima. Dnevno funkcionisanje otežavala su brojna pitanja na koje "tačnog" odgovora nema - kako se dalje ponašati, kako misliti, šta se zna a šta ne, šta je sigurno a šta nije? Sasvim je logično da u ovakvoj situaciji jača potreba za spoznajom i transparentnošću, i uopšte načinom vođenja koji će ljudima olakšati da se snađu u potpuno novoj i nepredviđenoj situaciji.

U svim kriznim fazama značaj dobrog vođenja pokazao se krucijalnim. Dobar lider ima zadatak da ljudima pomogne da se osećaju sigurnim, da se emocionalno prilagode situaciji, kao i da shvate kontekst događaja i iz istog izuvuku određene zaključke. Dok neki od njih situaciju shvataju kao pomeranje ka “novom normalnom”, drugi se brinu za još uvek neizvesnu budućnost.

Covid – 19 ulogu lidera učinio je nikada težom. Izazova je previše a sigurnih i lakih rešenja premalo. Međutim, ono što je praksa mnogo puta pokazala jested a krize stvaraju odlične lidere, one čije akcije će se pominjati i prepričavati mnogo godina posle krize. Kanali za dijalog uvek treba da budu otvoreni a usvajanje proaktivnog stava nameće se kao imperativ. Primenom adekvatnog pristupa komunikacije i delovanja, ishodi krize mogu se pretvoriti u organizacionu prednost.

Lideri treba da pomognu zaposlenima da se emotivno podignu i oporave, navikavajući se na “novo normalno”

U celom tom procesu potrebno je držati se nekoliko koraka. Kao prvo, potrebno je fokusirati se na činjenice, bez ikakvog ulepšavanja realnosti. Istraživanja ukazuju da se neki lideri osećaju bolje i efikasnije kada ne iznose loše vesti obzirom da iste samo povećavaju stres kod zaposlenih a pri tome pozitivnom razvoju događaja ne mogu doprineti. Međutim, ovaj lažni optimizam lako može proizvesti višestruki boomerang efekat.

Kada u komunikaciju nije moguće uključiti izvesnost, potrebno je izbegavati grube procene i nagađanja. U tom slučaju mnogo je efektivnije podeliti mišljenje i “prigriliti” neizvesnu budućnost kroz koju organizacija neminovno mora proći. Takođe, transparentnost se pokazala kao ključ u građenju poverenja. Zatim, lidere koji pokazuju ranjivost i uopšte, svoja osećanja, ljudi percipiraju autentične. Isto tako, najpoželjniji scenario je da se pri donošenju operativnih odluka svi stejkholderi uključe u proces. I konačno, lider treba da pokaže da je on sam primer za ono što “propoveda”.

Tokom perioda krize socijalne veze i odnosi uvek su postajali jači i naglašeniji pa je i u ovoj situaciji potrebno raditi na jačanju osećanja pripadnosti zajednici koja deli iste vrednosti, norme i navike. Npr. tokom rada od kuće zaposleni su imali mogućnost da postanu članovi knjiških klubova, fitness grupa, chat zajednica id r. Generalno, čak i u redovnim, dnevnim uslovima, bilo koji oblik socijalizacije sa kolegama mimo radnih sati, pokazao se kao odličan alat za podizanje osećanja zadovoljstva kod zaposlenih, pa

samim tim i dosezanje željenog nivoa radne efikasnosti (Krasulja, Vasiljević-Blagojević, Radojević, 2015).

Pošto se zaposleni konačno prilagode “novom normalnom”, uspešni lideri pomoći će im da shvate pozadinu događaja i nađu značenje.

Generalno, velikom broju ljudi organizacija je izvor identiteta pa shodno tome treba raditi na građenju pozitivne radne klime, zajedničkom jačanju organizacione kulture, uopšte na aktivnostima koje će im dati osećaj da su pripadnici iste zajednice koja se “bori” za bolje sutra.

Veoma je važno istaći šta se sve postiglo tokom trajanja krize obzirom da je veliki broj kompanija funkcionisao na potpuno nove načine i uz produžene radne sate.

Kada se o svemu navedenom sa zaposlenima na zdrav način iskomunicira, svako od njih će naći dubji smisao i značenje koji će mnogo pomoći u lakšem prevazilaženju post pandemiskog kriznog perioda.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Uzorak

Anketu je ispunilo 83 ispitanika koji su zaposleni u 3 različita sektora u banci koja je obuhvaćena ovim istraživanjem. Svi ispitanici koji su ispunili upitnik u vreme epidemije COVID-19 svoj posao radili su od kuće.

Struktura ispitanika prema polu je: 77% ženskog pola i 23% muškog pola, od čega je 76% sa VII stepenom stručne spreme, 11% sa VI i 13% sa V.

14% ispitanika pripada generaciji baby boom (rođeni 1946 – 1964), 65% generaciji X (rođeni 1965 – 1980) i 20% generaciji Y (rođeni 1981 – 1999).

3.2. Dobijeni rezultati sa diskusijom

Pitanje 1: „Mislite li da tačno znate šta vođa želi od vas?“

Tabela 1. Rezultati prema polu, stepenu obrazovanja i pripadnosti generaciji P1

	Rad u kancelariji	Rad od kuće
Muški	4.368	4.368
Ženski	4.359	4.140
V stepen	4.090	3.818
VI stepen	4.111	4.111
VII stepen	4.444	4.269
Baby boom	4.333	4.333
Generacija X	4.407	4.166
Generacija Y	4.235	4.176
Drugo	0.000	0.000

Iz dobijenih rezultata može se primetiti da među ispitanicima muškog pola nema razlike u odnosu na rad od kuće i u kancelariji, dok se kod ispitanika ženskog pola uočava da radne zadatke bolje razumeju u kancelariji, nego prilikom rada kod kuće.

Kada se izanaliziraju podaci dobijeni prema stepenu obrazovanja, može se zapaziti da jedino zaposleni sa VI stepenom stručne spreme ne uočavaju nikakvu razliku u razumevanju radnih zadataka u kancelariji i kod kuće, ostali su mišljenja da bolje razumeju šta se od njih očekuje kada su u kancelariji, nego kada su kod kuće.

Pri analizi rezultata dobijenih od ispitanika koji pripadaju različitim generacijama, zanimljivo je to da najstarija generacija, bez obzira na mesto rada, jasno zna šta se od nje očekuje. Ostale generacije se bolje snalaze u kancelariji, nego prilikom rada od kuće.

Pitanje 2: „Mislite li da vođa prepoznađe vaše postignuće i da vas zbog toga pohvali?“

Tabela 2. Rezultati prema polu, stepenu obrazovanja i pripadnosti generaciji P2

	Rad u kancelariji	Rad od kuće
Muški	4.052	4.105
Ženski	3.921	3.796
V stepen	4.000	3.636

VI stepen	3.555	3.888
VII stepen	4.000	3.904
Baby boom	4.166	4.000
Generacija X	3.888	3.814
Generacija Y	4.000	3.941
Drugo	0.000	0.000

Dobijeni podaci pokazuju da postoji razlika prema polu u odgovorima na drugo pitanje. Ispitanici muškog pola smatraju da vođa bolje prepoznaje postignuća zaposlenih i pohvali ih za urađen posao kada rade od kuće, dok su ispitanice suprotnog mišljenja. Statistička razlika postoji i u odnosu na stepen obrazovanja – ispitanici sa najnižim stepenom su istog mišljenja kao i svi ispitanici muškog pola, dok su ostali suprotnog stava. U odnosu na generaciju svi imaju isto mišljenje – vođa bolje prepoznaje postignuća i daje pohvale u radu na daljinu.

Trećim pitanjem se želelo ustanoviti mišljenje ispitanika o tome da li ih vođa poštuje i uvažava.

Tabela 3. Rezultati prema polu, stepenu obrazovanja i pripadnosti generaciji P3

	Rad u kancelariji	Rad od kuće
Muški	4.157	4.052
Ženski	4.031	3.875
V stepen	3.909	3.636
VI stepen	3.777	3.888
VII stepen	4.126	3.968
Baby boom	4.250	3.916
Generacija X	4.018	3.925
Generacija Y	4.058	3.882
Drugo	0.000	0.000

Na treće pitanje ispitanici oba pola smatraju da ih vođa više poštuje i uvažava pri radu u kancelariji nego na daljinu, u odnosu na stepen obrazovanja, ispitanici najnižeg i najvišeg stepena obrazovanja su istog stava, dok oni sa višim smatraju da je situacija bolja na daljinu, kao što misle i pripadnici sve tri generacije.

„Mislite li da vođa brine o vama i da podstiče vaš razvoj?“ je četvrto pitanje u anketnom upitniku. Dobijeni rezultati prikazani su u sledećoj tabeli:

Tabela 4. Rezultati prema polu, stepenu obrazovanja i pripadnosti generaciji P4

	Rad u kancelariji	Rad od kuće
Muški	4.052	3.947
Ženski	3.909	3.781
V stepen	3.909	3.818
VI stepen	3.444	3.666
VII stepen	4.015	3.841
Baby boom	4.000	3.916
Generacija X	3.907	3.740
Generacija Y	4.000	4.000
Drugo	0.000	0.000

Zaposleni oba pola smatraju da se vođa bolje brine za njih i podstiče njihov razvoj prilikom rada u preduzeću, kao što misle i zaposleni VI stepena obrazovanja i baby boom generacija.

Petim pitanjem se ispitivalo mišljenje zaposlenih o poštovanju njihovog mišljenja.

Tabela 5. Rezultati prema polu, stepenu obrazovanja i pripadnosti generaciji P5

	Rad u kancelariji	Rad od kuće
Muški	4.263	4.105
Ženski	3.953	3.812
V stepen	3.727	3.727
VI stepen	3.666	3.222
VII stepen	4.126	4.000
Baby boom	4.083	4.000
Generacija X	4.000	3.833
Generacija Y	4.058	3.941
Drugo	0.000	0.000

Ispitanici oba pola smatraju da se njihovo mišljenje više poštuje u radu uživo nego u radu na daljinu. Istog su stava i zaposleni sa V stepenom školske spreme, kao i zaposlenih svih generacija.

Upitnik je, osim navedenih pet, sadržao još 4 pitanja: „Mislite li da vođa jasno delegira zadatke?“, „Mislite li da vođa zna dobro da motivise?“, „Mislite li da je vođa dostupan?“ i „Mislite li da vođa poštuje osmočasovno radno vreme?“.

Statističkom analizom odgovora ispitanika na ova četiri pitanja došlo se do sledećih rezultata:

Tabela 6. Rezultati prema polu, stepenu obrazovanja i pripadnosti generaciji P6, 7, 8, 9

	Rad u kancelariji	Rad od kuće	Rad u kancelariji	Rad od kuće	Rad u kancelariji	Rad od kuće	Rad u kancelariji	Rad od kuće
Muški	4.157	3.842	3.736	3.736	4.105	3.947	3.947	3.789
Ženski	4.00	3.906	3.750	3.703	4.281	4.062	3.984	3.734
V stepen	3.636	3.545	3.727	3.636	3.818	3.636	3.909	3.636
VI stepen	3.888	3.888	3.555	3.555	3.888	3.666	3.888	3.444
VII stepen	4.126	3.952	3.777	3.746	4.365	4.158	4.000	3.809
Baby boom	4.083	4.083	4.000	4.083	4.416	4.333	4.333	3.685
Generacija X	4.055	3.814	3.666	3.648	4.259	4.055	3.962	3.685
Generacija Y	3.941	4.000	3.823	3.647	4.058	3.764	3.764	3.588
Drugo	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

U rezultatima kod pitanja u vezi sa jasnim delegiranjem zadataka primetno je da zaposleni oba pola smatraju da je to bolje kada se radi u preduzeću nego na daljinu, kao i ispitanici sa V i VII stepenom školske spreme, dok ispitanici sa VI stepenom školske spreme ne vide nikakvu razliku. Generacijski postoje razlike – generacija X smatra da je delegiranje zadataka bolje uživo nego na daljinu, byby boom generacija ne vidi razliku, a generacija Y smatra da je to bolje na daljinu.

Kada je reč o motivaciji, u odgovorima oba pola zapaža se da ne primećuju postojanje razlike, kao i zaposleni sa VI stepenom stručne spreme, dok ostali smatraju da je motivacija bolja uživo, kao i generacije X i Y, dok byby boom generacija smatra da je motivisanje bolje kod kuće.

Kod pitanja dostupnosti vođe, nema razlike u mišljenjima ni po jednoj karakteristici – svi ispitanici smatraju da je vođa dostupniji uživo nego na daljinu.

U poslednjem pitanju proveravano je poštovanje osmočasovnog radnog vremena. Bez obzira na varijable, svi ispitanici smatraju da se osmočasovno radno vreme više poštuje uživo.

ZAKLJUČAK

Analiza ankete pokazuje da su, u proseku, zaposleni oba pola, svih generacija i svih nivoa obrazovnja zadovoljniji vođenjem uživo, nego na daljinu. Moguće je da je to posledica neočekivane promene do koje je došlo usled vanrednih razmera epidemije, te ni vođe ni zaposleni nisu bili spremni na rad od kuće.

U ispitivanim segmentima veća odstupanja postoje kod poštovanja osmočasovnog radnog vremena. Pretpostavka je da se radni dan za zaposlene prilikom rada u preduzeću uživo završava odlaskom sa posla, dok je sa radom na daljinu drugačije. Sastanci su on-line, više ih je u toku dana, nego kada se radi na klasičan i poznat način. Nakon sastanaka, potrebno je uraditi sve radne zadatke, što često znači produženje radnog dana na više od osam sati. Vođe su osobe koje bi morale zaposlenima delegirati jasno, kako bi posao mogao biti završen u toku osam sati, te ih ne kontaktirati nakon radnog vremena. Potrebno je, kao i prilikom klasičnog načina rada, posao rasporediti tako da se postavi jasna granica između posla i privatnog života.

Već odstupanja su primećena i kod odgovora na pitanje o dostupnosti vođe, jasnoće postavljenih ciljeva i poštovanja. Rad na daljinu podrazumeva da vođa nije u susednoj kancelariji, te da prilikom potrebe konsultacija može doći do teškoća, zato što je često nemoguće uspostaviti video kontakt, te je potrebno pismeno komunicirati.

Uopšteno gledajući, vođenje je izazovnije prilikom rada na daljinu. Podrazumeva očuvanje nivoa autoriteta, motivacije, dostupnosti, poverenja i poštovanja prema zaposlenima, kao i prilagođavanje svakom zaposlenom, kako bi bio motivisan za rad, razumeo sve zadatke koji su mu povereni, izvršio sve potrebno u roku.

LITERATURA

1. Derks, D., van Duin, D., Tims, M. and Bakker, A.B. (2015), "Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 88 No. 1, pp. 155–177.
2. Diaz Gutierrez, L. (2020) „Can your culture support your people in COVID 19“, *Talent and Organization Blog for Financial Services*, <https://talentorganizationblog.accenture.com/financialservices/can-your-culture-support-your-people-in-covid-19-isolation>
3. Groysberg, B., & Abraham, R. (2014) *Manage Your Work, Manage Your Life*. Harvard Business Review. Retrieved from http://www.wbsociety.org/wp-content/uploads/2014/03/Harvard-Business-Review_Manage-your-work-Manage-your-life.pdf (3.1.2015.)
4. Krasulja, N., Perić, N. (2020). Tehnostres – pojam, oblici, uticaj na zaposlene i načini za smanjivanje dejstva. *Kultura polisa*, ISSN 1820-4589.god 17, br. 41, str. 621-635. - COBISS.SR-ID 512864157
5. Krasulja,N., Vasiljević-Blagojević, M., Radojević, I. (2015). Working from home as alternative for acheving worke-life balance *Економика*, ISSN 0350-137X, br.april-jun. str. 131-142. [COBISS.SR-ID 512370077]
6. Shin, L. (2014) *Work From Home: The Top 100 Companies Offering Flexible Jobs In 2014*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/laurashin/2014/01/17/work-from-home-the-top-100-companies-offering-flexible-jobs-in-2014/> (2.1.2015)
7. Tarafdar, M., Qiang, T., Ragu-Nathan, T. S. and Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of Technostress. *Communications of the ACM*, 54(9).

INTERNA KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI¹

Olja Arsenijević

Institut za srpsku kulturu – Priština, Leposavić, Srbija
e-mail: arsenijevicolja@gmail.com

Marija Lugonjić

Fakultet za poslovne studije i pravo,
Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija
e-mail: marija.lugonjic@gmail.com

Karmen Erjavec

Fakulteta za ekonomiju i informatiku,
Univerzitet u Novom mestu, Novo mesto, Slovenija
e-mail: karmen.erjavec@uni-nm.si

Apstrakt: *Komunikacione barijere su često uzrok konfliktnih odnosa unutar organizacija. Informacije se prosleđuju pogrešnim ljudima, zaposleni ne znaju da daju važne informacije svojim nadređenima, nadređeni čuju samo ono što žele, važne poruke se ne identifikuju kao takve, iskrivljene su, a u organizacijama često dolazi do zasicenja komunikacije. Zbog velike količine informacija, određene poruke se ne uzimaju u obzir. Posledice ovakvih situacija, odnosno loše komunikacije, mogu biti loše donošenje odluka, greške zbog nerazumevanja poruka, nedostatak posvećenosti zaposlenih, lošiji kvalitet usluga, jer zaposleni ne shvataju značaj svoje uloge u procesu postizanja kvaliteta, otpornost na promene. Dvosmerni tok informacija i stalna povratna informacija unutar organizacije su prvi i osnovni preduslovi za njen spoljni učinak. Na nekim mestima, organizacije pokušavaju da implementiraju postavljenu viziju, vrednosti i misiju kroz internu komunikaciju, a ponekad organizacije potcenjuju ili čak zanemaruju komunikacione potrebe zaposlenih. U savremenim organizacijama svest o efikasnosti postaje sve važnija. Organizuju razne seminare i radionice na kojima zaposleni nadograđuju svoje znanje. Uspostavljaju se posebne službe koje će obezbediti dobru internu*

¹ Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru rada NIO Instituta za srpsku kulturu Priština - Leposavić, po Ugovoru sklopljenim sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja broj 451-03-68/2022-14 od 17. 01. 2022.

komunikaciju. Danas sa sigurnošću možemo reći da su zaposleni ljudski kapital koji se mora stalno podsticati na bolji rad, motivisati i buditi svest i pripadnost organizaciji.

Interna javnost je prisutna u svim organizacijama, bez obzira na veličinu ili predmet poslovanja. Često je zapostavljena, zato što rukovodstvo ne prepoznaje njen značaj. Osnovni cilj ovog rada je da pojasni kakvu ulogu ima sistem unutrašnje (interne komunikacije) kao važne aktivnosti menadžera za uspeh organizacije. Komuniciranjem se razmenjuju informacije, znanje i iskustva. Na osnovu teorijskih znanja o internom komuniciranju data je analiza stvarnog stanja protoka informacija u ispitivanom preduzeću. U empirijskom delu rad autori prikazuje internu komunikaciju i sa njom povezane probleme sa kojima se sreću zaposleni u ispitivanoj organizaciji. Ovi problemi nastaju upravo zbog stila rukovođenja i lože vertikalne komunikacije. U zaključku su predstavljeni rezultati istraživanja, kojima je potvrđeno da komuniciranje među zaposlenima (horizontalna komunikacija) i komuniciranje među podređenima i nadređenima (vertikalna komunikacija) u organizaciji utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

Ključne reči: *interna javnost, interna komunikacija, poverenje, protok informacija*

INTERNAL COMMUNICATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

Abstract: *Communication barriers are often the cause of conflicting relationships within organizations. Information is passed on to the wrong people, employees do not know how to give important information to their superiors, superiors only hear what they want, important messages are not identified as such, they are distorted, and communication is often saturated in organizations. Due to the large amount of information, certain messages are not taken into account. The consequences of such situations, ie poor communication, can be poor decision making, mistakes due to misunderstanding of messages, lack of commitment of employees, poorer quality of services, because employees do not understand the importance of their role in the process of achieving quality. , resistance to change. Two-way flow of information and constant feedback within the organization are the first and basic prerequisites for its external performance. In some places, organizations try to implement a set vision, values, and mission through internal communication, and sometimes organizations underestimate or even neglect employee communication needs. In modern organizations, the awareness of efficiency is becoming increasingly important. They organize various seminars and workshops where employees upgrade their knowledge. Special services are being established to ensure good internal communication. Today, we can say with certainty that employees are human capital that must be constantly encouraged to work better, motivate and awaken awareness and belonging to the organization.*

The internal public is present in all organizations, regardless of the size or subject of the business. It is often neglected because management does not recognize its importance. The main goal of this paper is to clarify the role of the system of internal (internal communication) as an important activity of managers for the success of the organization. Communication exchanges information, knowledge and experiences. Based on the theoretical knowledge of internal communication, an analysis of the actual state of information flow in the examined company is given. In the empirical part, the paper presents internal communication and related problems that employees in the surveyed organization face. These problems arise precisely because of the leadership style and the lodge of vertical communication. In conclusion, the results of the research were presented, which confirmed that communication among employees (horizontal communication) and communication between subordinates and superiors (vertical communication) in the organization affect employee satisfaction..

Key words: *internal public, internal communication, trust, information flow.*

UVOD

Opstanak i funkcionisanje organizacije u svojoj osnovi zasnovani su na komunikaciji kroz koju se grade efikasni odnosi između pojedinaca i grupa koji upravljaju aktivnostima za postizanje organizacionih ciljeva. „To je veoma važno za

socijalizaciju, odlučivanje, rešavanje problema, reagovanje i prilagođavanje promenama. Interna javnost, zaposleni pojedinci i grupe, organizaciji daju smisao i „jačaju“ je kroz društvene i komunikacione procese.“ (Jones & ostali, 2004) „Funkcije interne komunikacije različiti autori različito razumeju i definišu, ali se većina slaže u tome da je osnova interne komunikacije obezbeđivanje stabilnosti organizacije i smanjenje neizvesnosti i nesigurnosti kod zaposlenih.“ (Berlogar, 1999). „U tom smislu najčešće se ističu četiri posebne funkcije interne komunikacije: a) širenje i jačanje komunikacionih ciljeva, pravila i propisa, b) koordinacija aktivnosti članova organizacije, c) obezbeđivanje povratnih informacija za nadređene i d) socijalizacija zaposlenih kroz organizacionu kulturu.“ (Berlogar, 1999)

„U skladu sa tim, svrha interne komunikacije može se sagledati kao identifikacija zaposlenih sa organizacijom, kao lojalnost, jačanje motivacije zaposlenih za rad, za promene, razvoj pozitivnih međuljudskih odnosa, socijalizacija i razvoj pozitivne organizacione kulture.“ (Grunig & Hunt, 1984) Imajući u vidu činjenicu da su zaposleni najkredibilniji izvor informacija za spoljašnje delovanje, njima se moraju prezentovati ciljevi organizacije i oni moraju biti informisani (Grunig & Hunt, 1984). Organizacije koje se trude da imaju odlične organizacione programe komunikacija sa svojim internim javnostima kroz simetrično, dvosmerno komuniciranje, pokazalo se, utiču na zadovoljstvo zaposlenih pri radu, jačanju pripadnosti i lojalnost organizaciji, podižu motivaciju, i pomažu izgradnji dugoročnih odnosa za zaposlenima. Dobri odnosi sa internim javnostima takođe utiču na organizacionu strukturu, podelu uloga i moći, i kulturu participacije u organizaciji. „Komunikacija je efikasna samo ako zaposleni deluju u skladu sa jasnim i dobro formulisanim organizacionim vrednostima.“ ((Jones & ostali, 2004)

Iz svega ovoga jasno je da je izgradnja dobrih odnosa među zaposlenima osnovni zadatak internih odnosa sa javnošću. Bez toga se ne može ni zamisliti uspešno komuniciranje korporativnih vrednosti i promovisanje odnosa uzajamnog razumevanja unutar organizacije. „Internom komunikacijom zaposleni bi trebalo da budu ohrabreni i motivisani da kroz jasno definisane procedure pravilno obavljaju svoj posao u skladu sa širim društvenim ciljevima organizacije.“ (Rijavec, 1999) Oni takođe moraju sasvim jasno da znaju šta se od njih očekuje. Kroz internu komunikaciju menadžment bi trebalo da pokaže aktivnu podršku zaposlenima, a unutrašnja organizaciona klima bi trebalo da podrži pripadnost zaposlenih (Rijavec, 1999). „Interna komunikacija pomaže

zaposlenima da osećaju pripadnost organizaciji, što doprinosi i smanjenju straha od uvođenja promena u organizaciju, a time i do smanjenja otpora promenama.“ (Quirke, 2000)

Polazeći od stava da je interna komunikacija u odnosima sa javnošću, usmerena na uspostavljanje odnosa sa i među zaposlenima u organizaciji, James E. Grunig i Yi-Hui Huang (2000) su uočili nekoliko ključnih svojstava interorganizacionih odnosa: reciprocitet, poverenje, kredibilitet, međusobno priznavanje i podrška, međusobno razumevanje. Prema njima, odnosi među zaposlenima mogu imati negativan karakter ukoliko lideri organizacije ne uživaju kredibilitet ili poverenje kod zaposlenih. Kako ovi autori naglašavaju, poverenje je svojstvo koje omogućava organizacijama da opstanu. Poverenje uključuje i poverenje u, i među akcionarima, zaposlenima, društvenim zajednicama i konzumentima. Stoga, cilj nije, kao što se često površno shvata, puko deljenje informacija, nego pre svega jačanje poverenja zaposlenih i izgradnja organizacione kulture zasnovane na poverenju. Da bi organizacija delovala efikasno zaposleni moraju razumeti svrhu i ciljeve organizacije, a ciljevi se moraju poklapati sa kulturom i načinom njenog vođenja. Svest i razumevanje kulture organizacije omogućavaju uspešno vođenje strategije interne komunikacije. Stoga su programi interne komunikacije od ključnog značaja za uspešno upravljanje organizacijom naročito kada dođe do nesporazuma ili kada se u pitanje dovede međusobno poverenje. Takođe, dobri komunikacioni programi mogu sprečiti pad motivacije zaposlenih zbog glasina ili straha od mogućih promena. „Uravnoteženi komunikacioni programi pozitivno utiču na povećanje zadovoljstva zaposlenih i na njihov status, što za uzvrat stvara povoljan uticaj na ugled pojedinca i organizacije.“ (Black 1993)

1. POJMOVNO DEFINISANJE

Pojam odnosa sa javnošću se obično odnosi na komunikaciju organizacije sa spojašnjim javnostima, iako je komuniciranje sa zaposlenima jedan od najvažnijih faktora upravljanja u komunikacijama u kompaniji. U poslednje vreme sve se više pažnje poklanja internoj komunikaciji jer interne javnosti predstavljaju najvažnije javnosti za jednu organizaciju (Holtz, 2002). S obzirom na porast popularnosti koncepta interesnih grupa i njihovog angažovanja, pažnja je usmerena na to koliko je važno ne zanemarivati svoje interne interesne grupe, svoje zaposlene. Organizacije su predugo

zasnivale svoju korporativnu komunikaciju na eksternoj publici i malo pažnje posvećivale potencijalnoj važnosti zaposlenih kao ambasadora sopstvene robne marke. Srećni, zadovoljni i angažovani zaposleni pomažu da se poboljša efikasnost kompanije i, prvenstveno, stvore zadovoljni kupci i klijenti.

Definicija internih odnosa sa javnošću ima mnogo – od najopštijih do onih posebnih koje sagledavaju samo jednu stranu internog komuniciranja. Ovde ćemo navesti nekoliko definicija koje, po našem mišljenju, u kombinaciji, mogu da pokriju celinu i složenost procesa komunikacije organizacije sa svojim internim javnostima kao i da naznače ciljeve.

Naopštiju definiciju daju Cutlip, Center, Broom (2006) koji smatraju da interni odnosi predstavljaju „građenje i održavanje odnosa sa javnošću unutar organizacije.“ Takođe, opštu definiciju interne komunikacije kao “korišćenje svih metoda komunikacije sa zaposlenima u organizaciji” dao je Cornelissen (2004). Interna komunikacija se razume i kao "razmena informacija i ideja unutar organizacije" (Bovee, & Thill, 2007), kao “strateški menadžment interakcije i odnosa među zaposlenima na svim nivoima unutar jedne organizacije” (Welch, & Jackson, 2007). Pokušavajući da opiše suštinu funkcionisanja interne komunikacije Argenti (2003), tvrdi da se "internom komunikacijom, zapravo, stvara okruženje poštovanja svih zaposlenih u organizaciji. Potrebno je da se komunikacija od menadžmenta prenosi direktno od jednog do drugog menadžera, i od supervizora do zaposlenih, međutim kako se organizacija razvija i postaje kompleksnija i ovo postaje teže - odatle je i sve veća potreba za funkcijom interne komunikacije".

Bez ikakve sumnje, može se reći da je interna komunikacija centralni komunikacioni proces koji se dešava u samim organizacijama. To je proces kojim se organizacija opisuje i objašnjava zaposlenima kroz procese deljenja informacija, stvaranja odnosa, vrednosti i kulture, jednom rečju kroz participaciju zaposlenih u životu i radu organizacije. "Interna komunikacija se definiše kao integrisana interna komunikacija, a odnosi se na svu formalnu i neformalnu komunikaciju koja se odvija interno na svim nivoima organizacije" (Kalla, 2005). Ovaj pristup internoj komunikaciji razrađen je na četiri posebne oblasti komuniciranja: poslovne komunikacije (Reinsch, 1996), komunikacije menadžmenta (Smeltzer, 1996), korporativne komunikacije (Argenti, 2003) i organizacione komunikacije (Mumby & Stohl, 1996).

“Interna komunikacija se, u suštini, svodi na prevazilaženje opštih prepreka u komunikaciji i usvajanje primenljivih strategija u cilju poboljšanja komunikacije i podsticanje povratne reakcije zaposlenih i merenje uspeha.“ (Bulatović, Bulatović, Arsenijević, 2011). Brojne kompanije danas, zahvaljujući svojoj složenosti ali i procesu globalizacije, imaju zaposlene koji su raspoređen

i u raznim delovima zemalja i sveta, rasuti kroz velike prodajne mreže, a svi ti delovi trebalo bi da su permanentno dobro informisani, kako bi kompanija poslovala sinhronizovano i efikasno (Bulatović, Bulatović, Arsenijević, 2011).

Čak i uz logističke i praktične teškoće do kojih ponekad dolazi u komunikaciji sa zaposlenima, korporacije su svesne neophodnosti da svi zaposleni razumeju, prihvataju i učestvuju u građenju i održavanju korporativnih vrednosti i kulture organizacije, njene vizije i misije. I profesionalna i naučna istraživanja dokazala su ogroman značaj interne komunikacije na primerima onih organizacija koje su na tržištima ostvarile uspeh zahvaljujući efikasnim strategijama, ali i mudrim i kreativnim upravljanjem internim komunikacijama (Hargie & Tourish, 2002).

Ovde je važno istaći i da se interni odnosi sa javnošću vide i kao “odnosi među zaposlenima, shvatanje misije organizacije i organizacionog razvoja” (Cheney, Christensen, 2001). Autori ove definicije proces internih komunikacija sagledavaju na tri nivoa: svakodnevno upravljanje komunikacijom (odnosi među zaposlenima), strateški nivo komunikacija (misija), i projektno upravljanje komunikacijom (organizacioni razvoj). Kombinacija i sinhronizacija ovih nivoa trebalo bi da obezbede sinergetski efekat, da kreiraju novu vrednost i privuče zaposlene, da izgradi humanije odnose i efikasnije okruženje za uzajamni rast organizacije i zaposlenih.

2. ORGANIZACIONE FUNKCIJE INTERNE KOMUNIKACIJE

Kada govorimo o funkcijama interne komunikacije navešćemo one oko kojih se i profesija i nauka najčešće slažu: informisanje, interpretacija informacija, usmeravanje i koordinacija, edukacija i nagrađivanje, ograničavanje i briga o zadovoljstvu zaposlenih. „Komunikacija unutar jedne organizacije od suštinskog je značaja za uspešnost njenog poslovanja i najbolji je odraz klime koja je zastupljena u toj organizaciji. Dobra komunikacija u organizaciji doprinosi poboljšanju poslovnih performansi.“ (Bulatović, Bulatović, Arsenijević, 2011)

Center i Broom (2000) smatraju da je za odnose među zaposlenima važno imati u vidu sedam faktora. „To su: poverenje između poslodavca i zaposlenih, nepristrasne informacije sa slobodnim protokom, zadovoljavajući status i učešće svakog pojedinca, kontinuitet rada bez sukoba i sporova, zdravo okruženje, preduzetništvo i inovacije i optimizam za budućnost.“

Internu komunikaciju je neophodno shvatiti kao neprestani proces a ne kao jednokratni čin koji rešava sve probleme. „Za postizanje dobrih internih odnosa, organizacije moraju slediti sledeće ciljeve: poboljšati tokove informacija (ko, šta, kada, kome, kako i čime), ustanoviti oblike dvosmerne komunikacije (feedback), jačati timski rad (odrediti sastav, strukturu, pravila i system nagrađivanja), podizati nivo učesća zaposlenih u upravljanju (sporazumi), definisati željena ponašanja, profile menadžera i zaposlenih, kao i stil komunikacije unutar organizacije (standardi), odrediti i definisati željene vrednosti organizacije, učvršćivati ih i uvrstiti u temelje poslovne politike vođenja pojedinaca, grupa i organizacije, definisati kriterijume za merenje zadovoljstva zaposlenih, poboljšati motivaciju i dr.“ (Gruban, Vercić i Zavrl,1998)

3. CILJEVI INTERNE KOMUNIKACIJE

U procesu interne komunikacije postavljeni ciljevi poklapaju se sa promenama organizacione kulture. Različiti autori ističu različite aspekte procesa internog komuniciranja i u skladu sa tim i različite ciljeve, ali se svi slažu da je najznačajnija uloga aktivnosti odnosa s javnošću to da organizaciju učini svesnom onoga što društvo očekuje od nje i da učini da organizacioni ciljevi, postanu i ciljevi samih zaposlenih. „Svrha internog komuniciranja podrazumeva: identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, socijalizaciju zaposlenih, informisanje i obrazovanje zaposlenih, postizanje lojalnosti i motivacije zaposlenih, razvijanje pozitivnih interpersonalnih odnosa.“ (Grunig, 1992) „Svrha internog komuniciranja je: objavljivanje odluka uprave, prenošenje razmišljanja uprave kroz poruke distribuirane kroz različite komunikacione kanale, postizanje konzistentnosti informacija, razumljivosti poruka i mogućnosti za njihovo širenje, timsko razmišljanje, učesće u idejama, širenje znanja i učenja o organizaciji, uključivanje svih zaposlenih u procese unapređenja, pronalaženje načina kako potrošaču isporučiti dodatnu vrednost.“ (Quirk,1995) „Potrebno je da se svi zaposleni trude da postignu cilj i da imaju jasnu predstavu o osnovnim usmerenjima i ciljevima organizacije.“ (Quirk,1995) Bez obostrane informisanosti i razumevanja informacija nemoguće je uticati na promenu ponašanja zaposlenih a upravo je to jedan od ključnih faktora uspešnog poslovanja organizacije u uslovima nesigurnog i promenljivog tržišnog okruženja. Bez neprestane dvosmerne komunikacije između top menadžmenta i zaposlenih zasnovane na razumevanju i konsenzusu nemoguće je

savladati otore promenama i ostvariti dosledno praćenje mislije i vizije kompanije i njeno bolje poziciniranje na nestabilnom tržištu.

Generalno govoreći svaka organizacija u komunikacionom smislu ima dva opšta cilja. „Prvi cilj je informisanje zaposlenih o njihovim zadacima i o politici poslovanja i ostalim bitnim temama o organizaciji. Drugi cilj je komuniciranje koje za cilj ima stvaranje zadovoljne zajednice unutar organizacije.“ (Bulatović, Bulatović, Arsenijević, 2011) Ukoliko se ovi ciljevi povežu u jedan, mogli bismo da zaključimo da je komunikacija veoma važna pre svega radi postizanja razumevanja. „S jedne strane na prvi cilj možemo direktno da utičemo i budemo nosioci njegovog ostvarenja, dok na drugi cilj ne utičemo direktno nego uspostavljanjem odgovarajuće organizacione klime i kulture pogodne za razvoj zajedništva i komunikacije.“ (Bulatović, Bulatović, Arsenijević, 2011)

Cilj internih komunikacija nije samo informisanje zaposlenih o onome što se zbiva u organizaciji, kao što je ranije već naglašeno, nego su interne komunikacije proces kroz koji menadžment nastoji da motiviše i stekne poverenje i odanost svojih zaposlenih. „Cilj interne komunikacije sa zaposlenima je da se identifikuju, stvore i održavaju međusobno korisni odnosi između organizacije i zaposlenih od čega zavisi uspeh ili neuspeh organizacije.“ (Cutlip 1994) „Dobra interna komunikacija temelji se na konceptima strateškog upravljanja.“ (Škerlep,1998) Isti autor smatra da je interna komunikacija povezana sa menadžmentom,akao i da su interni odnosi u funkciji upravljanja organizacijom, zato što je komunikacija ključna za uspešno delovanje. „Komunikacija sa unutrašnjom javnošću je integralni deo upravljanja organizacijom, koja sistematski koordinira organizacione aktivnosti zaposlenih i usklađuje ih sa strukturiranim procesima, kroz koje organizacija obavlja svoje poslovanje.“ (Škerlep,1998)

„Efikasna interna komunikacija pruža vitalnu podršku na takav način što informiše upravu i zaposlene i time jača timski duh. Odnosi s javnošću takođe se bave stvaranjem organizacione kulture. Organizaciona kultura je važna za celokupnu organizaciju jer motiviše i podstiče na kreativnost u radu i jača pripadnost organizaciji, te stoga značajno utiče na ponašanje zaposlenih i proces odlučivanja u organizaciji.“ (Taylor & Van Every, 2000) Drugim rečima „Komunikacija je organizacija“ (Taylor & Van Every, 2000), a od pažljivo postavljenih organizacionih i komunikacionih ciljeva i načina upravljanja zavisi njena efikasnost i uspeh. Stoga bi se internu komunikaciju mogli definisati kao

“Strateško upravljenje komunikacijom između top menadžmenta organizacije i internih javnosti zasnovano na istinitom, potpunom i pravovremenom informisanju radi postizanja zajedničke koristi i ostvarivanju misije i vizije organizacije. “

4. KORACI USPEŠNOG VOĐENJA ODNOSA SA INTERNIM JAVNOSTIMA

Kao i svako strateško upravljenje procesima i upravljenje odnosima sa internim javnostima sprovodi se postupno. I profesija i nauka preporučuju da se ovaj proces vodi u nekoliko koraka. U skladu sa ranije iznetim karakteristikama interne javnosti važno je: upoznati, informisati, edukovati, obavestiti, pokrenuti, učestvovati.

U odnosima sa javnošću, kao strateškom upravljanju komunikacijama, naročito kada je o reč o internim javnostima, veoma je bitna neprestana inicijativa – predlozi, projekti, pozivi, uključivanje ...

S druge strane, za uspešno vođenje internih odnosa sa javnošću značajna je personalizacija odnosa i poslova, koja se u odnosima sa eksternim javnostima teže postiže. U internim odnosima ona je ne samo prirodna, nego korisna u širem smislu identifikacije i participacije zaposlenih. Uvek je dobro navoditi ko je šta uradio, popisati, imenovati, fotografisati, pohvaliti... Poznato je da se ljudi radije odlučuju na angažovanje ako im se lično obratimo, ako im naglasimo da nam je upravo njihova pomoć i podrška u datom trenutku neophodna i da nam njihovo lično angažovanje veoma znači. Lična, neposredna i iskrena komunikacija jača timski duh, gradi povoljnu organizacionu klimu i motiviše na postignuća.

Svaki komunikacioni projekat ili interna komunikaciona akcija trebalo bi da imaju svoj specifičan naziv. Ne samo zbog lakšeg identifikovanja, nego i zbog privlačenja pažnje i motivisanja zaposlenih. Atraktivno, podsticajno imenovanje akcija interne komunikacije je važno koliko i posao pripreme i realizacije same akcije.

Svaki posao u internom odnosima sa javnošću trebalo bi oročiti kako bi zaposleni znali kada se šta radi i koji je plan projekta. Naravno, sve aktivnosti, kao i uvek kada se radi o sprovođenju strategija, valja prvo dobro isplanirati.

Na kraju svake akcije interne javnosti i zaposlene je važno informisati. Sabiranje efekata i informisanje o akciji samo po sebi znak je uspeha, a uspesi privlače i motivišu. O akcijama i efektima internih odnosa sa javnošću valja sistematski prikupljati podatke i utiske o urađenom, dokumentovati izveštaje i nastojati da se oni zaposlenima prikazuju zbirno ili u nekom vidu koji će ih podstaći i motivisati za dalji rad.

ZAKLJUČAK

„Ključ uspeha organizacionih sistema komunikacije jeste mera do koje oni mogu da obezbede dvosmernu ili trosmernu komunikaciju i da prevaziđu jednosmernu. Takođe, potrebno je voditi računa i o neformalnim komunikacionim kanalima jer oni utiču na tumačenje i razumevanje formalnih.“ (Torrington, Hall i Taylor, 2004.). „Menadžer je tu da otkloni sve vrste prepreka u komunikaciji, odnosno da izabere adekvatan način i puteve komuniciranja, da obezbedi mehanizme povratne sprege i da potpomogne jasno definisanje strukture organizacije kao preduslova uspešne komunikacije.“ (Bulatović i dr. 2011)

„Poslovna komunikacija se definiše i kao namerna razmena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika.“ (Filipović, Kostić i Prohaska, 2003) „Kako bi se postigli ciljevi organizacije, poslovna komunikacija mora da bude osmišljena kao namerna aktivnost u smislu postojanja određenog cilja koji je u skladu sa propisanim ciljevima organizacije. Ona bi trebalo da se zasniva na razmeni ideja, mišljenja, instrukcija, informacija, između dva organizaciona entiteta, sa sadržajem zavisnim od svrhe i okolnosti.“ (Filipović, Kostić i Prohaska, 2003)

„Recipijent je taj koji određuje u kojoj meri je poruka koja je prenešena razumljiva. To zavisi i od njegovog iskustva, konteksta komunikacije i načina na koji osoba interpretira okruženje i postojeća iskustva. Zbog toga što su različita kulturološka iskustva ono što pruža referentni okvir učesnicima komunikacije, moguća su različita tumačenja značenja, a ona mogu biti zasnovana na stereotipima o karakteristikama onih sa kojima se komunicira.“ (Bulatović i dr. 2011) „Stereotipi mogu biti utemeljeni na starosti učesnika, njihovom polu, ali i profesiji. Stereotipi o tome kakvi su zaposleni na pojedinim poslovnim funkcijama takođe utiču na način na koji se tumače poruke koje oni šalju ili primaju. Postoje stereotipi i o osobama na rukovodećim funkcijama, koji na

izvestan način oblikuju informacije koje se od njih dobijaju.“ (Filipović, Kostić i Prohaska, 2003)

Misiju interne komunikacije možemo posmatrati kao međusobnu saradnju različitih delova organizacije, podsticanje timskog rada i saradnje, sinergiju sa spoljašnjim komunikacijskim izveštajima, poboljšanje rezultata rada pojedinaca i celine, te kao podizanje kvaliteta i produktivnosti.

LITERATURA

1. Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication*, 3rd ed. New York: McGraw Hill.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
3. Black, S. (1993). *The Practice of public relations*. London: Kogan Page.
4. Bovee, C. L. & Thill, J. V. (2007). *Excellence in Business Communication*. New J
5. Bulatović, Lj. Lj., Bulatović, G., Arsenijević, O., (2011) „Digital media in the process of knowledge creation“, *Proceedings of Scientific-research interdisciplinary project Digital media technologies and social-educational changes that is financed by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia*, „Knowledge, Education, Media“, s. 59-67
6. Cheney, G., & Christensen, L. (2001). *Organizational identity linkages between internal and external communication*. U F. Jablin, & L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
8. Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
9. ersey: Prentice Hall.
10. Filipović V., Kostić M., Prohaska S., (2003) *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd
11. Gruban, B., Vercič, D., & Zavrl, F. (1998). *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
12. Grunig, J. E. (1992). *Symmetrical Systems of Internal Communication*. U J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 532). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publisher.

13. Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23–53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
14. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
15. Hargie, O., & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach. *Health Services Management Research*, Volume 6, Number 4.
16. Harrison, S. (1995). *Public Relations: an introduction*. London: Routledge.
17. Holtz, S. (2002). *Public Relations on the Net - Winning Strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public and more*. USA: AMACOM.
18. Jensen, I. (1997). Legitimacy and Strategy of different companies: A perspective of external and internal public relations. U D. Moss, T. MacManus, & D. Verčič, *Public Relations Research: an international perspective* (str. 225-246). London: International Business Press.
19. Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, Volume 54, Issue 4.
20. Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 10, Issue 4
21. Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. London: Thomson Business Press.
22. Mills, D. Q. (1985). *The new competitors: a report on American managers from of the Harvard Business School*, Wiley, New York.
23. Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). *Disciplining Organizational Studies*. *Management Communication Quarterly*, Volume 10, Number 1.
24. Quirke, B. (1995). *Internal Communication*. U N. Hart, *Strategic Public Relations* (str. 76-77). London: MacMillan Business
25. Quirke, B. (2000). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Burlington: Gower publishing.

26. Reinsch, N. L. (1996). Business Communication: present, past, and future. *Management Communication Quarterly*, Volume 10, Number 1.
27. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. V: *Teorija in praksa*, let. 36, št. 4.
28. Škerlep, A. (1998). The model of computer-mediated communication: Technological matrix and practical use within the social context. In V. Vehovar, *Internet in Slovenia*. Izola: Desk.
29. Smeltzer, L. R. (1996). Communication within the manager's context. *Management Communication Quarterly*, Volume 10, Number 2.
30. Taylor, J. R., & Van Every, E. (2000). *The Emergent Organization: Communication As Its Site and Surface*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
31. Torrington, D, Hall, L. and Taylor, S (2005) *Human Resource Management*, 6th ed. Ft/Prentice Hall
32. Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 12, Issue 2.