

Professional Paper – Stručni rad

## MENADŽERSKE VJEŠTINE KOMUNICIRANJA SA OSVRTOM NA INTERNET

Bojana Ostojić<sup>1</sup>, Dragan Bulatović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC, Beograd, [bojanaostojic2002@yahoo.com](mailto:bojanaostojic2002@yahoo.com)

<sup>1</sup>Univerzitet Adriatik, Fakultet za menadžment, Herceg Novi, [bulat.d@gmail.com](mailto:bulat.d@gmail.com)

### APSTRAKT

Menadžerska vještina komuniciranja predstavlja jednu od najvažnijih vještina modernog menadžera koja doprinosi objedinjavanju i izražavanju potencijala svih ostalih menadžerskih vještina. Bilo da je reč o eksternoj, ili internoj komunikaciji, potrebno je voditi računa o tome na koji se način komunicira u organizaciji i koji su to dominantni kanali komunikacije. Rad naglašava da razvoj informacionih tehnologija daje još više na važnosti komuniciranju za organizacije, što je jednim delom uslovljeno izmenom načina na koji zaposleni u organizaciji međusobno komuniciraju, ali i percepcije organizacije od strane krajnjeg potrošača. Internet nudi veliki broj mogućnosti za razvoj menadžmenta, ali u isto vreme i izazova u vezi konkurencije, potrošnje dragocenog vremena i slično. Shodno tome potrebno je upoznati sve potencijale ovog medija.

**Ključne reči:** komunikacije, menadžment, menadžerska vještina komuniciranja, Internet komunikacija

### UVOD

Vještina komuniciranja se smatra jednom od najvažnijih menadžerskih vještina. Razlog ovome je činjenica da svaka od osnovnih menadžerskih vještina zavisi od uspešnosti komuniciranja. Bez deljenja informacija u organizaciji, menadžment ne može postojati. Zbog toga je komunikacija vitalan faktor svake od funkcija menadžmenta - planiranja, organizovanja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrole. Istraživanja pokazuju da menadžeri troše značajan deo svog vremena na komuniciranje različitih oblika kao što su direktni kontakti s drugima, telefonski razgovori, sastanci i drugo. U današnje doba, razvojem informacionih tehnologija, Internet preuzima dominantnu poziciju kao jedan od oblika komunikacije menadžera. U nastavku rada će se istaknuti neke od osnovnih karakteristika komunikacije, sa naglaskom na menadžersku vještinu komuniciranja i osvrtom na obeležja komunikacije na Internetu.

### KOMUNIKACIJA

Komunikacija predstavlja jednu od osnovnih aktivnosti svakog ljudskog bića, koja ga kao takvog definiše čovekom. Bez komunikacije se nije mogao razvijati mentalni sklop svojstven čoveku. Kao takva, ona je imanentna svakom pojedincu, te se može činiti nespornom tvrdnja da je komuniciranje između ljudi staro koliko i njihova istorija (Kofrc, Čivić, 2007, 8). Zbog toga ju je teško i definisati, kako to priznaje Chapman navodeći da je komunikacija nešto tako jednostavno, a u isto vreme tako složeno da je nemoguće definisati je jednostavnim rečima (Chapman, 2003,41). Ipak možemo predstaviti osnovnu definiciju komunikacije kao prenosa informacija od pošiljaoca ka primaocu uz uslov da primalac razume smisao poruke (Dedić, Umihanić, 2004, 278). Poruke koje se prenose idu uvek od pošiljaoca ka primaocu. Primalac na određeni način obrađuje poruke i na bazi dobijenih rezultata donosi odgovarajuće odluke. Tako se komunikacija može označiti kao proces

zajedništva ili jedinstva misli pošiljaoca i primaoca (Schramm, 1977, 2). Komunikacija se može objasniti i kao sistem veza između ljudi (Stavrić, Stamatović, Kokeza, 2005,283).

Filipović reč komunikacija veže za izraze "saopćenje", "izlaganje", "veza", "spoj dveju tačaka", dok glagol "komunicirati" poistovećuje sa "saopštavati", "priopštavati", "opštiti", "spajati", "biti u vezi" itd. (Filipović, 1995, 2010). Komunikacija je obično opisana sa tri glavne dimenzije - sadržajem, formom i ciljem. Zajedno, sadržaj i forma komunikacije stvaraju poruke koje se šalju prema cilju, najčešće drugoj osobi. Forma predstavlja način na koji se nešto saopštava (govor, pisanje, crtanje ili serija neverbalnih znakova). Sadržaj se odnosi na samu poruku i u kontekstu komunikacije određen je vrstom komunikacije. Sadržaj je usko povezan sa pojmom značenja (meaning) koji predstavlja jednu od najvažnijih stvari na kojima počiva komuniciranje. Osnovni cilj sadržaja je prenošenje određenog značenja. Za proučavanje sadržaja komunikacije koristi se naučna metoda društvenih nauka pod nazivom "analiza sadržaja". Cilj komunikacije može biti sam čovek, druga osoba (u interpersonalnoj komunikaciji), ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. Komunikaciju između pojedinaca možemo najbolje razumeti preko njenih osnovnih karakteristika najbrojanih u delu "Interpersonalna komunikacija (Reardon, 1998,48):

- ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga,
- komuniciranje rezultira namernim, ali i nenamernim učincima,
- komunikacija je obično obostrana,
- komuniciranje uključuje najmanje dve osobe, koje jedna na drugu utiču u nejednakoj meri,
- komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspešna,
- komuniciranje uključuje upotrebu simbola.

U okviru poslovne komunikacije, postoje tri dominantne forme komuniciranja (Garača, Ratković, Raletić, 2013, 364):

- menadžerska komunikacija usmerena na interne i eksterne grupe;
- marketinška komunikacija (oglašavanje, direktni marketing, lična prodaja, sponzorstva itd.);
- organizaciona komunikacija (odnosi s javnošću, korporativno oglašavanje, odnosi s investitorima, interne komunikacije, krizno komuniciranje i slično).

U nastavku rada će biti detaljnije razmatrana menadžerska komunikacija, posmatrana kao menadžerska veština komuniciranja.

## **MENADŽERSKA VEŠTINA KOMUNICIRANJA**

Kao temelj svih međuljudskih odnosa, komunikacija je usko povezana sa svakim od aspekata poslovanja, te determinira odnose među ljudima u organizaciji. Komunikacije je bitna kako bi se prenela osnovna vizija i misija kompanije, jasno podvučeni ciljevi i na kraju podstakla zdrav i produktivan odnos među zaposlenima. Zbog toga je posebno važna za menadžement, jer čak iz definicije menadžmenta, kako to precizno uočava Buble, kao proces rada s drugima i pomoću drugih proizilazi nužnost komuniciranja - bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju (Buble, 2010, 181). Posmatrano sa aspekta eksteme, marketinške komunikacije, osnovni cilj komuniciranja je cilj da potrošači kupuju naše proizvode, a ne proizvode konkurencije (Brkić, 2003, 202). Šire od toga, prema Weihrichu i Koontzu, komunikacija je posebno potrebna za: uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvitak planova za njihovo ostvarivanje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, izbor, razvitak i ocenjivanje članova organizacije, vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele da doprinose ciljevima organizacije i kontrola ostvarenja (Weihrich, Koontz, 1998,538).

Iz gore navedenih potreba za efektivnom komunikacijom u preduzeću da se primetiti korelacija između komunikacije i predmeta pet menadžerskih veština - veštine planiranja, veštine organizovanja, veštine upravljanja ljudskim resursima, veštine vođenja i veštine kontrolisanja. Menadžerske veštine izvire iz osnovnih funkcija menadžmenta i razumevamo ih kao sposobnost

primene vlastitih znanja i sposobnosti u ostvarenju niza ciljeva ili svrha (Northouse, 2010, 40) od strane menadžmenta. Kada je reč o odnosu komunikacije spram njih, neki autori navode komunikaciju kao posebnu veštinu, u okviru veštine vođenja (Buble, 2010, 181), dok drugi posmatraju komuniciranje u funkciji objedinjavanja svih upravljačkih funkcija (Kurtić, 2009, 356). Bez obzira kako posmatrali komunikaciju iz pozicije menadžerskih funkcija, činjenica je da je reč o aktivnosti od izuzetnog značaja za menadžment i celokupnu organizaciju, koja ujedno čini i okosnicu svih ostalih aktivnosti menadžera.

Osnovna svrha menadžerske veštine komuniciranja jeste kreirati efektivnu vezu između funkcija upravljanja i spoljnog okruženja kojeg pre svega čine kupci, dobavljači i deoničari, ali i vlada, društvena zajednica i ostali. U širem smislu, cilj menadžerskog komuniciranja izražava se u potrebi da uspostavi i sprovede ciljeve preduzeća, razvije planove za njihovo ostvarenje, organizuje ljudske resurse, da deluje na najuspješniji način, da vodi, usmerava, motivise i kreira klimu u kojoj ljudi žele i mogu raditi (Dedić, Umihanić, 2004, 278). Uloga poslovne komunikacije je usmeravanje akcije radi ostvarivanja ciljeva poslovnog sistema. Menadžerska veština komuniciranja nastoji ispuniti navedenu svrhu. Kada se govori o važnosti komuniciranja, Buble naglašava sledeće (Buble, 2010, 182):

- Komunikacione veštine presudne su za čitav niz menadžerskih aktivnosti kao što su donošenje odluka, savetovanje, upravljanje promenama, rešavanje konflikata, podučavanje i drugo.
- Komunikacione veštine su važne za sve nivoe menadžmenta - od najvišeg do najnižeg.
- Komunikacione veštine su važne u svakodnevnom životu ljudi.

Razlikujemo nekoliko oblika menadžerskih komunikacija. Dva osnovna oblika su: pisane i usmene komunikacije. Pisane komunikacije označavaju sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija (zamisli, ideja, planova i drugog) u pisanom obliku. To su najčešće tekst, tablica, grafikon i slika, a pojavljuju se u obliku poslovnih pisama, telegrafa, službenih beleški, zapisnika, izveštaja, cirkularnog pisma, uputstva i priručnika, oglasa i plakata, te biltena i fabričkih novina (Jaeger, 1966, 277). Uzimajući u obzir činjenicu da je osnovni nedostatak pisane komunikacije utrošak vremena, savremeni sistemi komuniciranja, pre svega putem Interneta, znatno ubrzavaju komunikaciju, povećavajući efikasnost komunikacionog sistema preduzeća. Ovde prvenstveno mislimo na e-mail kao sredstvo pismene komunikacije. Usmena komunikacija se događa pri neposrednim susretima dvoje (ili više) ljudi, ili u slučaju nastupa menadžera pred publikom. Osnovni tipovi usmene komunikacije su: lični - lice u lice; lični - telefonom; grupni - sistem javnog obraćanja i telekonferencija (Šehić, Rahimić, 2006,269). Prema nekim istraživanjima menadžeri potroše između 50% i 90% svog radnog vremena u usmenom komuniciranju (Buble, 2010,185). Posebnu kategoriju pismenih komunikacija čini komunikacija preko elektronskih medija, dok pored pismenih i usmenih kao verbalnih komunikacija, postoji i posebna vrsta komunikacije koja se obično naziva neverbalnom komunikacijom. Ovaj vid komunikacije podrazumijeva razmenu informacija preko pokreta tela ili određenih gestova. Shodno kriterijumu postupaka i redosleda prenošenja informacije u organizaciji, razlikujemo formalne i neformalne puteve komuniciranja. Formalna komunikacija se obavlja redovnim službenim kanalima komuniciranja, u okviru propisanog radnog programa organizacije. Suprotno, bilo kakav vid komunikacije koji nije formalno regulisan naziva se neformalnim komuniciranjem. Buble navodi dve vrste neformalnog komuniciranja menadžera: menadžment hodanjem okolo i grapevine (Buble, 2010, 191). Prvi oblik komuniciranja podrazumeva da menadžer direktno komunicira sa zaposlenicima, i s njima razvija pozitivne odnose. Drugi oblik se pojavljuje kao odgovor na situacije koje su od izuzetne važnosti za organizaciju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da učesnici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno menja (Jurković, 2012, 393). U skladu sa prostorom odakle informacije dolaze, razlikujemo internu i eksternu komunikaciju. Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera s delatnicima, poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima te širom društvenom zajednicom. S druge strane interna menadžerska komunikacija je zbir raznih komunikativnih procesa (Garača, Kadlec, 2011, 118) unutar organizacije. Dodajmo da postoji razlika između intrapersonalnog i interpersonalnog komuniciranja, iako menadžersko

komuniciranje svoju pažnju usmerava na interpersonalnu komunikaciju u preduzeću (organizaciji), a usmereno je na funkcionisanje ljudskih potencijala i ljudskih resursa (Dedić, Umihanić, 2004, 268). Menadžerska komunikacija može biti komunikacija prema dole, i to na relaciji od pojedinaca na višim organizacijskim nivoima, ka onima na nižim. Suprotno, komunikacija prema gore teče od podređenih prema pretpostavljenima (višim organizacionim nivoima). Uz to, postoje i horizontalne i dijagonalne komunikacije. Prve se odnose na komunikaciju pojedinaca na istom organizacionom nivou, a druge na različitom organizacionom nivou.

Uvidom u užu podelu oblika komuniciranja, moguće je primetiti da svaki od oblika nosi potencijal za određeni problem koji može nastati u preduzeću. Zbog toga se javlja potreba za ovladavanjem odgovarajućim veštinama komuniciranja, od strane menadžmenta. Te veštine prema Robbinsu su (Robbins, 1995,122):

- veština izbegavanja prepreka u komunikaciji,
- veština slanja jasnih i razumljivih poruka,
- veština aktivnog slušanja,
- veština korištenja neverbalne komunikacije,
- veština adaptacije raznovrsnim komunikacijskim stilovima,
- veština olakšavanja komunikacije u slučajevima različitosti.

Svaka od veština podrazumeva aktivan angažman menadžera kada je u pitanju komunikacija u preduzeću. Uspešnost veštine menadžerske komunikacije odnosno gore nabrojanih šest veština komuniciranja delom zavisi od primene pravila prenošenja poruke (jednostavnost, preglednost, sažetost i interesantnost). Dedić i Umihanić ukratko objašnjavaju značaj ovih pravila (Dedić, Umihanić, 2004, 278):

- Jednostavnost se odnosi na to da poruka mora biti što kraća, prepoznatljivija i konkretnija.
- Preglednost se odnosi na povezanost delova, njihovih bitnih elemenata i rasčlanjenosti.
- Sažetost se odnosi na to da poruka mora biti sastavljena od što manje reči, a što više informacija (da je rečima tesno, a mislima široko).
- Interesantnost se odnosi na direktnost, osobnost zasnovanu na primerima, analogijama i mogućnostima vizualizacije.

Uz nabrojane veštine komuniciranja, Bahtijarević-Šiber nabroja i komunikacijske sposobnosti menadžera: usmena interpretacija, pismena interpretacija, slušanje i prezentacija (Bahtijarević-Šiber, 1999, 734). Danas, kad se veliki deo komuniciranja provodi korištenjem elektronskih medija, veštine komuniciranja dobijaju jos više na značenju (Buble, 2010, 181). Tu se prvenstveno misli na upravljanje Internet komunikacijom, te korištenjem mogućnosti koje ovaj medij nudi.

## **INTERNET KOMUNIKACIJA**

U protekloj deceniji desile su se značajne promene u sveopštoj komunikaciji, u okviru kojih je Internet kao medij preuzeo primat, ili barem deo primata konvencionalnih medija (poput TV-a, novina i slično). Živimo u vremenu kada ljudska komunikacija doživljava revolucionarne promene (Muchacka, 2011, 234). Kako zaključuje Osmančević, primetno je pomeranje publike od tradicionalnih medija komunikacije ka novim, te je navedena posledica veće dostupnosti i prednosti weba u odnosu na štampu, radio i TV (Osmančević, 2009, 22). Pritom je velika prednost Interneta u tome što pruža gotovo trenutani odgovor na sva pitanja kupaca, koji su doneli odluku da se informišu putem ovog medija (Rakita, 2009, 614). Činjenice su sledeće: tradicionalni mediji poput novina i magazina gube više od četvrtine tržišnog "kolača" na području oglašavanja, a i televizija je zabeležila pad. Internet kao veoma moćan medij beleži rast na području oglašavanja za 83% (Husejnfendić, 2011, 60). Dodajmo da se u proteklih nekoliko godina otvara sasvim novi domen Interneta, koji se ogleda u korišćenju Interneta preko mobilnih telefona. Reč je o tzv. mobilnom Internetu na kojem oglašavanje raste kako raste broj preplatnika mobilne telefonije koji koriste mobilni web (Bauer, 2013, 78). Shodno tome, primećuje se da sve više B2B tržište koristi usluge

mobilnog Interneta. Kako to primećuje Basrak, Internet je u početku bio mali svet za sebe, no kako se razvijao, sve je više dobijao na ekonomskom značenju i morao je biti asimiliran u ostatak sveta (Basrak, 2009, 61). Ove promene su se desile u veoma kratkom roku, tako da je dinamiku razvoja Interneta kao medija izrazito teško pratiti. Tek odnedavno, integracijom komunikacijskih kanala, Internet se nameće kao medij koji u isto vreme ne menja jedan, već na desetine drugih medija pri obavljanju osnovne komunikacione radnje tj. slanja poruke. Zahvaljujući multimedijalnom karakteru, upotrebi hiperteksta, ali i interakciji u realnom vremenu, Internet znatno unapređuje komunikaciju, dajući prednosti obema stranama komunikacionog kanala, pošiljaocu i primaocu poruke. Multimedijalni karakter podrazumeva korišćenje različitih medija za slanje poruke, poput audio ili video formata, a što se naročito razvilo u proteklih nekoliko godina prateći razvoj tehnologije pristupa Internetu, odnosno unapređenja brzina korišćenja Interneta. Tako aktuelni izveštaj Regulatorne agencije za komunikaciju (RAK) navodi da oko 84.70% srpskih Internet korisnika koristi brzi pristup mreži, što omogućava jednostavno pregledanje brojnih multimedijalnih sadržaja koje nudi ovaj medij. Prethodno, Internet je bio osuđen na dominaciju tekstualnog sadržaja, što je slučaj i danas, ali sa znatnim povećanjem udela video sadržaja. Ipak, još uvek postoje značajni jazovi po pitanju korišćenja Interneta, naročito u Srbiji. Iako se digitalni jaz smanjuje, još uvek je prisutan (Turčilo, 2010, 14), naročito između ljudi koji žive u urbanim i ruralnim delovima Srbije, između mladih i starih, i između ljudi koji žive u određenim regionima zemlje.

U osnovi, Internet je komunikacija. Internet je naime trenutno najveći resurs informacija na svetu. On je široko otvoren za postavljanje i preuzimanje informacija (Prlja, Reljanović, Ivanović, 2012, 8). Autori iz oblasti menadžmenta su ga već odavno identifikovali kao pokretačku silu istorijskih i revolucionarnih razmera (Thompson, Strickland, Gamble, 2008,69). Zbog toga se kao osnovni uslov za korišćenje Interneta postavlja kvalitetno upravljanje komunikacijama, odnosno predznanje iz oblasti komuniciranja. Pošto preduzeća Internet koriste uglavnom u komercijalne svrhe, na šta su delom i primorani jer je svaki nastup na Internetu ujedno i informacija za njihove kupce, onda je jasno da je za preduzeća komunikacija ta koja determiniše uspešan nastup na Internetu. Sa druge strane, kupci nisu pasivna, već aktivna publika, naročito u trenutnom Web 2.0 svetu koji podrazumijeva socijalizaciju Interneta u smislu da korisnicima omogućava kreiranje sadržaja na Internetu. Termin Web 2.0 upućuje na interaktivnu, dvosmernu komunikaciju između korisnika i računara, odnosno korisnika i drugih korisnika, čime korisnik od pasivnog postaje aktivan učesnik, nasuprot jednosmernom protoku informacija što je karakteristika prethodne Internet paradigme. Turčilo navodi da su Web 1.0 i Web 2.0 relativno novi fenomeni značajnom delu populacije u Srbiji (Turčilo, 2010, 13). Napomenimo i to da su operacije kupoprodaje stranih valuta već duže vreme prisutne na Internetu, preko FOREX-a, gde korisnik ima izdvojenu kompjutersku liniju sa brokerom koji daje kotacije valuta i preko koga se mogu vršiti operacije (Tadić, 2012, 61). Sve u svemu, činjenica je da Internet ne predstavlja samo globalnu računarsku mrežu nego postaje paradigma za provođenje poslovnih aktivnosti (Osmanbegović, 2011, 43). Zbog toga predstavlja komunikacijski imperativ za modernog menadžera.

Shodno ranije navedenom značaju Interneta kao medija, nemoguće je zanemariti njegov uticaj na menadžersko komuniciranje. Uzimajući u obzir brzi razvoj Interneta i informacionih tehnologija, otvoreno se postavlja pitanje šta će biti s organizacijskim oblicima i modalitetima menadžmenta u godinama koje dolaze (Hadžiahmetović, Softić, Kulović, 2008, 578). U svrhu što bolje razumevanja Interneta za menadžersku komunikaciju, potrebno je razmotriti neke od osnovnih funkcija same komunikacije za menadžere. Ove funkcije uključuju: motivaciju, kontrolu, interakciju, obezbeđivanje informacija i dobijanje povratnog odgovora (Joseph, 2014). Kroz komunikaciju menadžeri mogu osigurati bolju motivisanost svojih zaposlenih, pre svega preko adekvatne komunikacije planiranih ciljeva preduzeća. Internet omogućava kvalitetno upravljanje znanjem u organizaciji, što je direktno povezano sa stepenom njihove motivacije. Kurtić Internet naziva rezervoarom znanja (Kurtić, 2009, 469), nužno potrebnim za zajednički rad u organizaciji. Komunikacija takođe omogućava bolju kontrolu zaposlenih, i to preko različitih oblika komunikacije (pismeno, usmeno i slično). Kontrola je naročito bitna iz razloga što neka istraživanja pokazuju da korišćenje Interneta od strane zaposlenih smanjuje njihovu produktivnost (Salome, 2009). Takođe, komunikacija omogućava interakciju, kako zaposlenih sa menadžmentom, tako i menadžmenta sa stekholderima preduzeća. Loša komunikacija između menadžmenta i zaposlenih rezultuje

konfliktima unutar kompanije koji vode ka opadanju morala, što na kraju ne omogućava dostizanje strateških ciljeva kompanije (Spaho, 2012, 316). Internet nudi platformu za razvoj brze interakcije, naročito putem društvenih mreža koje su trenutno u fazi rasta. Na kraju, komunikacija omogućava bolji protok informacija unutar preduzeća, shodno tome i verodostojniji povratni odgovor na aktuelna pitanja unutar preduzeća. Korišćenje informacionih tehnologija u internoj komunikaciji je idealno za nesmetan protok informacija, uz raznorazne mogućnosti dobijanja povratnog odgovora (feedback).

Posmatrano iz perspektive komunikacije na Internetu, da se zaključiti da vodeći mediji Internet komunikacije omogućavaju bolje izvršavanje gore navedenih funkcija komunikacije. Tako menadžeri korištenjem e-mail servisa poboljšavaju prohodnost informacija unutar, ali i van kompanije (odnosi s javnošću, komunikacija sa stejkholderima i slično). Besplatni svetski e-mail servisi su u proseku lošijih sigurnosnih karakteristika u poređenju sa institucijskim e-mail adresama. Uz striktno razdvajanje službene od privatne elektronske pošte, korisnicima se savetuje da koriste "model tri e-mail adrese": prva adresa (po mogućnosti institucionalna) koristi se isključivo za službenu komunikaciju mailom; druga adresa (npr. otvorena kod nekog od dostupnih pružaoca internet usluga) koristi se privatno; a treća adresa (otvorena na nekom od besplatnih servisa) koristi se kao privremena za povremenu upotrebu (Šolić, Horvat, 2011, 212). Korišćenje online promocije (banner, internet stranice itd.) otvara preduzeće svetu, osiguravajući dvosmernu komunikaciju sa ciljanim auditorijumom. Nastup na društvenim mrežama je već koristio mnogim preduzećima, tako da se prema jednoj studiji iz 2011.godine navodi da je čak 88% preduzeća koja su koristila društvene mreže, zadovoljno rezultatima koje su postigli. Društvene mreže na Internetu pružaju mogućnost dodatne motivacije zaposlenih i njihove kontrole, od strane menadžmenta preduzeća. Zadnje se koristi i za zapošljavanje novog kadra u preduzeću tj. u koorelaciji je sa menadžerskom funkcijom upravljanja ljudskim resursima. Dodajmo da je Internet krucijalan za projekt menadžment, kreirajući nova kreativna rešenja, poput servera, Intranet sa komentarima, novim informacijama i prostorom za razmenu poruka (Čulo, Skendrović, 2010, 231). Internet se može koristiti i za online edukaciju, koja je prema Ericu Richardsu, idealna za menadžere (Bičak, 2010).

Danas, kad se veliki deo komuniciranja sprovodi korišćenjem elektronskih medija, veštine komuniciranja dobijaju još više na značenju (Buble, 2010, 181). Posmatrano iz pozicije puteva komunikacije, možemo razlikovati eksternu i internu komunikaciju menadžera na Internetu. Eksterna komunikacija presstavlja kontakt menadžera i radnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Komunikacija organizacije sa spoljnim saradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko oblika (Garača, Kadlec, 2011, 123). Marketinška komunikacija obuhvata oglašavanje, odnose s javnošću, direktni marketing, ličnu prodaju i unapređenje prodaje. Eksterna komunikacija na Internetu podrazumeva korišćenje Interneta kao dominantnog kanala za komunikaciju od strane menadžmenta. Interna menadžerska komunikacija uključuje komunikaciju unutar preduzeća, bez kontakta sa spoljnim svetom i obično se veže za Intranet. Intraneti su interne korporacijske komunikacijske mreže koje se koriste strukturom i normama Interneta, a omogućavaju elektronsku komunikaciju i razmenu informacija zaposlenima unutar jedne kompanije (Certo, Certo, 2008, 557). Pri internoj komunikaciji, Interni bilteni i e-mail su odlično sredstvo za upotrebu od strane menadžmenta, sa ciljem da se fokusiraju na sve zaposlene, ili posebnu grupu njih. Ova komunikaciona sredstva trebaju imati jasan cilj, stil i uredničku politiku. Specijalna izdanja, poruke i/ili e-mailovi se trebaju objavljivati za velike probleme i trebaju ciljati specifične grupe osoblja (Kurtić, Kulović, 2011, 317). Primenom bežičnih telefona, notebook kompjutera i drugih džepnih uređaja za komuniciranje menadžeri mogu biti u kontaktu sa grupama iz internog i eksternog okruženja organizacije (Šehić, Rahimić, 2006, 280).

Internet je jedan od retkih medija koji omogućava brzu i efektivnu razmenu informacija u organizaciji. Navedeno je potrebno kako bi se jasno isticala vizija i misija organizacije, pratili ciljevi, te u završnici kreirala adekvatna korporativna kultura. Blanchard napominje da je u visoko produktivnim organizacijama, informacije potrebne za donošenje odluka su od samog početka dostupne zaposlenicima i otvoreno se dele. Razmenom informacija i omogućavanjem otvorene komunikacije izgrađuje se poverenje, a zaposleni se podstiču da se ponašaju kao vlasnici organizacije (Blanchard, 2010,10). Upravo se navedeno može najjednostavnije postići širom

upotrebom Internet komunikacije u organizaciji, korišćenjem gore navedenih alata za razmenu informacija.

Za kvalitetno i kreativno komuniciranje putem Interneta potrebne su određene veštine i znanja. Garača i Kadlec upozoravaju da umreženost ljudi kao povezanost velikog broja ljudi unutar i izvan organizacije, dovodi do pojave nestanka vremena što oduzima produktivno i efikasno vreme zaposlenih i menadžera (Garača, Kadlec, 2011, 124). Da bi se komunikacija mogla kvalitetno kreirati, Vodopija navodi da je potrebno: analizirati i proceniti, projektovati, sprovesti i održavati komunikaciju. Navedene potrebe su prepoznate od strane menadžera u regionu, tako da već sada raste potreba za edukativnim seminarima koji su fokusirani upravo na korišćenje Interneta od strane menadžera (Varagić, 2013).

## ZAKLJUČAK

Komunikacija preduzeća je već duži niz godina pronašla svoju poziciju na Internetu. Shodno tome, neminovno je da i menadžeri počnu koristiti Internet kao jedan od oblika komuniciranja. Prebacivanje elemenata menadžerske funkcije komuniciranja, dela funkcije vođenja, na Internet je savremeni trend koji podrazumeva holistički pristup tj. primenu različitih oblika komuniciranja na Internetu. Slična situacija je i u Srbiji, kao i u regionu, gde se pojavljuju specijalizovani seminari sa ciljem obuke menadžera o korišćenju i potencijalu komuniciranja na Internetu. Efektivna komunikacija je od ogromnog značaja za uspeh preduzeća. Ono što je bitno za menadžera jeste pravilna procena i planiranje vremena koje će se posvetiti upravljanju komunikacijama na Internetu. Takođe, bitno je adekvatno koristiti menadžersku veštinu kontrole sa ciljem nadgledanja načina korišćenja Interneta od strane zaposlenih u organizaciji. Sve navedeno, uključujući i razumevanje svih potencijala i negativnih strana Interneta kao medija i faktora menadžerske veštine komuniciranja, je nešto što je imperativ i neminovnost vremena u kojem živimo. Zbog toga organizacija, ali i menadžment moraju posvetiti dodatnu pažnju razumevanju navedenog oblika komuniciranja.

## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber F., (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb  
Basrak B., (2009), Internet kao prostor slobodne društvene komunikacije, Čemu, 8 (16/17): 53-67  
Bauer I., (2013), Digitalni marketing, Zavod za udžbenike, Beograd  
Bičak D., Online edukacija idealna za zaposlenog menadžera, <http://www.poslovni.hr/after5/online-edukacija-idealna-za-zaposlenog-menadzera-162554>, (25.03,2014.)  
Blanchard K., (2010), Rukovođenje na višoj razini, Mate, Zagreb  
Brkić N., (2003), Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo  
Buble M., (2010), Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb  
Certo S.C., Certo S.T., (2008), Moderni menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb  
Chapman O., (2003), Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Mate, Zagreb  
Čulo K., Skendrović V., (2010), Communication management is critical for project success, Informatol, 43 (3): 228-235  
Dedić M., Umihanić B" (2004), Osnove menadžmenta i poduzetništva, Ekonomski institut Tuzla, Tuzla  
Filipović M., (1995), Rječnik stranih riječi, Medicinska knjiga, Zagreb  
Garača N., Kadlec Ž., (2011), Komunikacija u procesu menadžmenta, Praktični menadžment, 2 (3): 118-125  
Garača N., Ratković M., Raletić S., (2013), Achieving competition advancement through communication, Informatol, 46 (4): 361-371  
Hadžiahmetović Z., Softić S., Kulović Dž., (2008), Organizacija, teorije, strukture, ponašanja, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo  
Husejefendić Š., (2011), Sutton tradicionalnih medija, Medianali, 5 (10): 49-64  
Jaeger, A., (1966), Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, drugo dopunjeno izdanje,

Informator, Zagreb

- Joseph C., What Are the Functions of Communication in a Business?,  
<http://smallbusiness.chron.com/functions-communication-business-130.html> (01.04.2014.)
- Jurković Z., (2012), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vijesnik, časopis ekonomskog fakulteta u Osijeku, 2/2012:229-408
- Kofrc H., Čivić B., (2007), Poslovna administracija i protokol, skripta i praktikum, Tuzla
- Kurtić A., (2009), Osnove menadžmenta, OFF-SET štamparija, Tuzla
- Kurtić A., Kulović Dž., (2011), Poslovno vođenje, Jordan studio, Sarajevo, Centar za lično i profesionalno usavršavanje Sarajevo - CLPU, Sarajevo
- Muchacka, B., (2011), Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije, 40 (3): 234-236
- Northouse P.G., (2010), Vodstvo, teorija i praksa, četvrto izdanje, Mate, Zagreb
- Osmanbegović E., (2011), Internet u savremenim marketinškim procesima, OFF-SET, Tuzla
- Osmančević E., (2009), Demokratičnost www komuniciranja, Friedrich-Ebert-Stifung, Sarajevo
- Prlja D., Reljanović M., Ivanović Z., (2012), Internet pravo, Institut za uporedno pravo, Beograd
- Rakita B., (2009), Međunarodni marketing, od lokalne do globalne perspektive, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- Reardon K.K., (1998), Interpersonalna komunikacija, Alineja, Zagreb
- Robbins, P.S., (1995), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, Mate, Zagreb
- Salome M.R., The Role of the Internet/Intranet Within the Organization,  
<http://voices.yahoo.com/the-role-internet-intranet-within-organization-4736258.html?cat=3>, (29.03.2014.)
- Schramm, W., (1977), The process and effects of mass communication, University of Illinois Press, Illinois

## MANAGER COMMUNICATING SKILLS WITH EMPHASIS ON THE INTERNET

Bojana Ostojić<sup>1\*</sup>, Dragan Bulatović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Project Management College, PMC, Belgrade, Serbia, [bojanaostojic2002@yahoo.com](mailto:bojanaostojic2002@yahoo.com)

<sup>2</sup>Univessity Adriatic, Faculty of Management, Herceg Novi, Montenegro, [bulat.d@gmail.com](mailto:bulat.d@gmail.com)

### ABSTRACT

Managerial communication skill is one of the most important skill for a modern manager which contributes to unification and expression of potentials for all other managerial skills. Whether it is the external or internal communication, it is necessary to bear in mind the way in which the organization communicates and what are the dominant channels of communication. The paper points out that the development of information technologies gives more importance to communication for the organization, which is partly conditioned by changing the way in which employees of the organization communicate with each other, but also the perception of the organization by the end consumer. The Internet offers many opportunities for management development, but at the same time has challenges related to competition, spending precious time and the like. Consequently, it is necessary to know all the potential of this medium.

**Key words:** management, communication, managerial communication skill, Internet.