



Пословни и правни факултет, Београд-Младеновац

Студијски програм МАС: Индустрijско економски менаџмент

Предмет: Пословно преговарање

Предметни наставник: **проф. др Весна Милановић**

Имејл: vmilanovic555@gmail.com



Интерна и екстерна комуникација

Интерна јавност и комуникација са запосленим – развој интерних односа и пословног дијалога



Интерна комуникација је комуникација која се одвија унутар организације.

Односи се на **комуницирање на свим нивоима:**

- између виших и нижих менаџера
- између менаџмента и запослених
- између надређеног – супервизора и њему подређених запослених или запосленог
- између самих запослених.



За интерну комуникацију је од великог значаја **интерни маркетинг**.

Интерни маркетинг је концепт који почива на **бризи о запосленим** као интерним потрошачима (запослени делују на интерном тржишту организације).

Интерни маркетинг конструкт укључује **интерну комуникацију** као једну од његових најважнијих компоненти или елемената.

Интерни маркетинг се одређује и као двосмерна комуникација између запослених и менаџмента. Његов главни циљ је остваривање поверења и сарадње између менаџмента и запослених.

Циљеви интерне комуникације су:

- преношење инструкција или захтева дуж линије командовања
- информисање особља о новој политици организације, мисији, визији, споразумима, развоју, процесима, стратегијама, циљевима...
- тражење информација од запослених које ће помоћи у одлучивању или у анализи ситуације
- охрабривање или уверавање запослених у одређене чињенице
- мотивисање запослених да раде као појединци или део тима у интересу организације или њеног дела
- слање доказа, одговора и информација према горе и то линијом управљања
- преношење предлога и идеја дуж линије управљања...

Интерна комуникација укључује веома широк спектар облика, типова и токова комуникације.

Може се посматрати као:

- **формална** (она се одвија путем службених канала, нпр. позивна писма, обавештења менаџера...) и
- **неформална** (она се одвија углавном усмено међу запосленим, врши се размена информација примљених из разних извора; питање је увек колико су информације поуздане, тачне...).



Интерна комуникација укључује веома широк спектар облика, типова и токова комуникације.

Може се посматрати и као:

- **вертикална комуникација** (комуникација *одзго ка доле*; она је главни канал за преношење «наредби» од доносиоца одлука до извршиоца тих одлука).
- **хоризонтална комуникација** (комуникација између запослених на истом хијерархијском нивоу; размена информација између њих или информисање једних од стране других).
- **дијагонална комуникација** (код ове комуникације нема очигледне линије ауторитета; примера ради менаџер средњег нивоа може комуницирати дијагонално са другим запосленим или менаџером другог одељења/сектора).

Интерна комуникација укључује веома широк спектар облика, типова и токова комуникације.

Може се посматрати и као:

- **вербална** и
- **невербална**, као и
- **усмена** и
- **писана**.

(видети претходне презентације)



Интерна комуникација укључује веома широк спектар облика, типова и токова комуникације.

Може се посматрати и кроз:

- информисање
- комуникацију на доле и на горе
- отворену комуникацију надређених
- комуникациону климу...



* Комуникација на доле

Комуникација на доле служи информисању појединаца о задацима који су им додељени. **Њом управља надређени** (може бити и вођа групе или тима), и од његовог стила комуницирања и спремности на сарадњу зависе квалитет комуникације и перформансе задатка појединца или групе.

Комуникацију на доле мора да буде **разумљива**, да запослени у њу **верују**, да осете да је порука (топ) менаџмента **у складу с циљевима и интересима организације**.

*Нема добрих преговора (нити комуникације), нити добрих преговарача, ако организација не **влада информацијама**, посебно оним чија је сврха да побољшају **размену задатака појединаца**, група или одељења у односу на остале задатке организације.

*Комуникација на горе

Комуникацијом на горе се прослеђују информације о обављеним задацима од појединца или чланова групе према вођи односно надређеном. На овај начин се стиче утисак и о међусобним релацијама између чланова групе, а не само вође и члана групе. Њом је могуће побољшати задовољство сваког члана групе као и резултате који проистичу из обављеног задатка у групи.

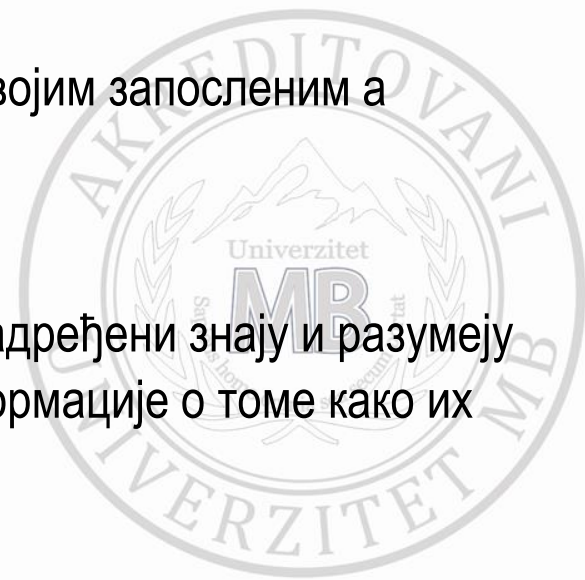
(Голубовић и сар, ЕМАН, 2019).

*Комуникација надређених

- Комуникација надређених треба да је јасна, разумљива, отворена и двосмерна.
- Надређени треба активно да слуша подређеног/запсоленог као саговорника и допусти му да говори.
- У овој комуникацији је изузетно велики значај повратних информација!!! (оне су карактеристичне за комуникацију лицем у лице).

Надређени треба да поседује вештине комуницирања са својим запосленим а посебно **вештину активног слушања**.

***Комуникациона клима** подразумева ниво до којег надређени знају и разумеју проблеме са којима се суочавају њихови подређени и информације о томе како их виде подређени.



***Састанци (усмена комуникација)**

Сврха састанака може бити:

- информисање
- саветовање
- доношење одлука
- решавање проблема
- планирање
- консултовање
- мотивисање.

****Преговарање се одвија усменом комуникацијом.***



*Састанци и преговори

- Вештина организовања и вођења састанка
- Дневни ред и записник као главна документа са састанка
- Преговори (вођење, и природа преговора; комуникација).

Најбољи преговарачи су објективни и стално прикупљају информације.



*Неки од докумената као носилаца информација (писана комуникација)

- **Писма** су један од медија интерне комуникације (видети претходне презентације).
- **Извештаји** могу бити носилац информисања интерне и екстерне јавности.
- **Дописи** су главни облик интерне пословне комуникације. Делотворни су за утврђивање усмених преговора, договарање састанака, одређивање дневног реда и преношење општих информација.
- **Имејл** (Е-маил) може имати облик дописа у електронском облику; користи се за слање врло кратких порука.
- **Факс** је традиционални медиј преношења информација и слања докумената.
- **Извештаји за јавност** подразумевају и извештаје за интерну јавност.

Визуелна комуникација: Информације су приказане, пимера ради, путем огласа, плаката, итд.

Резиме

Углавном се ради о три врсте комуникације:

- **лична комуникација** (разговори односно дијалози, састанци, седнице, радионице, и др.)
- **писани и штампани медији комуникације** (интерне новине, гласила, информатори, огласне табле, памфлети,...)
- **електронска комуникација** (имејл, телефон, службена односно пословна телевизија, интранет, интернет).



Запослени као интерна јавност:

Запослени се посматрају као интерна јавност организације с којом организација комуницира (интерном комуникацијом) и развија односе кроз **инструменте интерних односа с јавношћу, програме интерног маркетинга, програме маркетинга односа односно релационог маркетинга**, и сл.

Ефикасна комуникација са запосленим води смањивању конфликта у организацији и **побољшању сарадње у интересу организације** а тиме и сваког запосленог који циљеве и интересе организације види као своје.



Запослени као интерна јавност:

Комуникација обликује *понашање запослених у организацији*, подстиче њихово *задовољство послом* и *побољшава њихове перформансе*.

Интерна комуникација подстиче **мотивацију запослених** за рад у интересу организације.

Задовољство одређеним облицима комуникације (комуникацијом лицем у лице, комуникацијом на доле, комуникацијом на горе, слушањем као вештином комуникације, повратним информацијама и др.) **подстиче мотивацију запослених**. Осим тога, квалитетна комуникација чини и **менаџере више радно мотивисаним**.

(Милановић и сар.,Зборник радова...Пирот 2019)

На нивоу организације треба непрестано да се **интерно комуницира** или да се **преговара** о визији организације и њеној мисији, циљевима и задацима... Ово је добар начин да се код запослених развија осећај припадности и поистовећивања с организацијом.



Екстерна комуникација:

- комуникација са екстерним актерима у које спадају потрошачи/купци, посредници, добављачи, конкуренти...; **преговарање са екстерним актерима** захтева вештине усмене (вербалне и невербалне) комуникације.

Екстерна комуникација се може одвијати:

- директно (састанци...)
- путем телефона
- путем имејла и писма
- путем медија (ТВ, радио, штампа...)
- путем инструмената екстерних односа с јавношћу
- помоћу веб странице и других могућности које нуди интернет (друштвени медији, друштвене мреже...)



Маркетиншке комуникације чини комуницирање интегрисаним облицима од оглашавања, преко личне продаје, унапређења продаје, публицитета и односа с јавношћу, директног маркетинга и др.

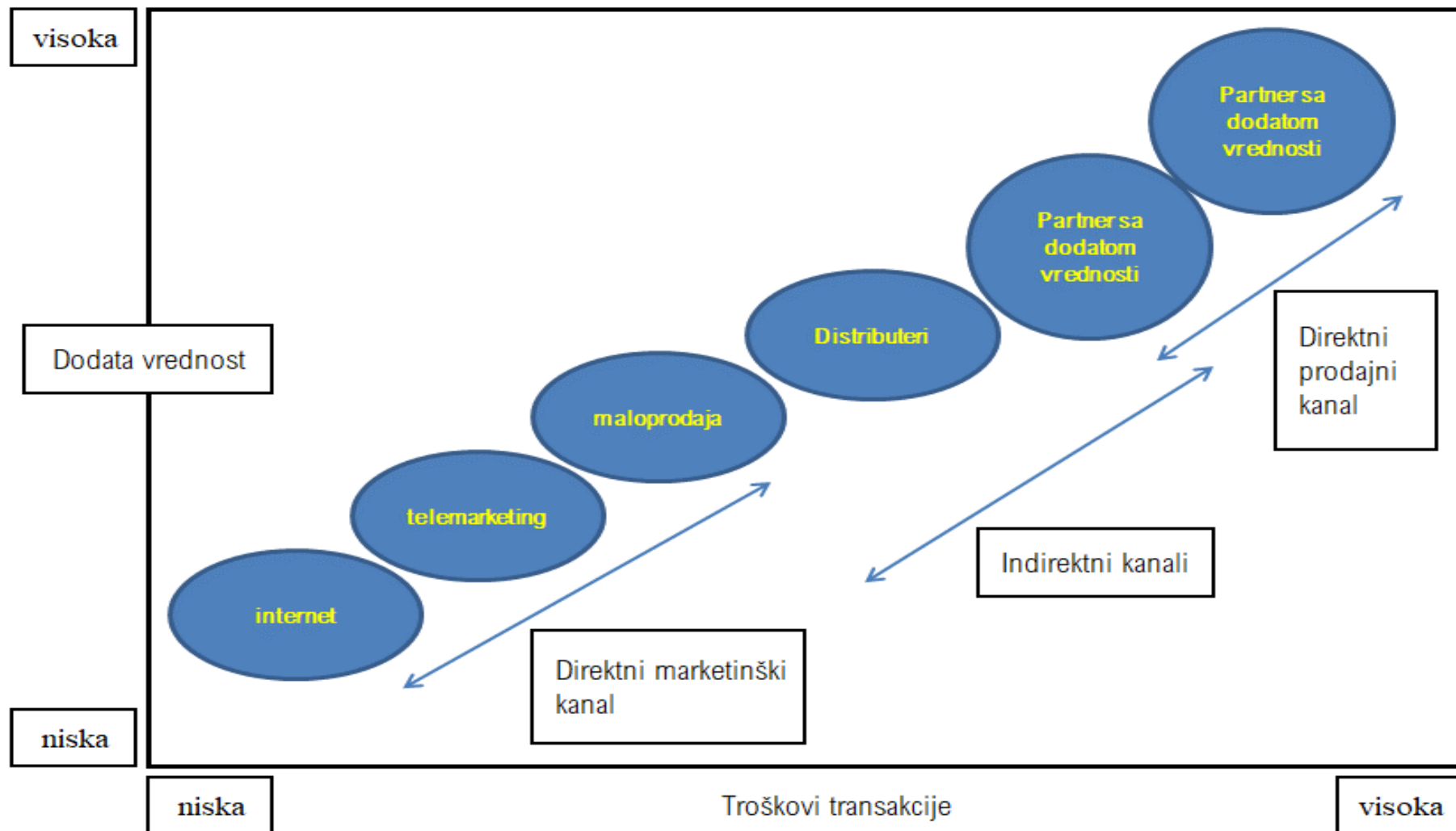


Маркетиншке комуникације

У преговорима се дешавају различите категорије комуникације попут давања понуде, давања протупонуде, мотива, пружања и примања информација о алтернативама и исходима, социјалних оправдања, и комуникације о процесу.

Код припреме преговарачког процеса (сагласно каналу продаје) припремају се елементи припремне фазе преговора као што је ZOPA, нпр., преговарачка стратегија, и др.

Када је друга преговарачка страна из канала продаје позиционирана у простору ниских трошкова трансакције и ниске могућности стварања додате вредности (видети: леви доњи угао слике 13, следећи слајд), онда **маркетиншке активности имају мањи утицај, и припрема преговарања за тај канал је знатно мања.**



Слика 13. Приказ додате вредности у односу на трошкове различитих канала; прилагођено према Kotler et al., 2014, преузето од Брезјак, 2019.

Ефикасне маркетинше комуникације, којима се гради и одржава имиџ организације, њених производа и услуга, којима се тежи њеном повољном (ре)позиционирању на тржишту и у мислима потрошача могу допринети успешности организације у преговарању.

Оне додају вредност, утичу позитивно на углед преговарача и саме организације.

