

ТМ	Г. XXIX	Бр. 3	Стр. 283 - 294	Ниш	јул - септембар	2005.
----	---------	-------	----------------	-----	-----------------	-------

UDK 331.105.24:658]:316.776

Оригинални научни рад

Примљено: 15.02.2005.

Марија Анђелковић

Економски факултет

Ниш

КАРАКТЕРИСТИКЕ И УЛОГА КОМУНИЦИРАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА

Резиме

Имајући у виду да запослени представљају мислећи капитал предузећа, њихово усмеравање или, како се најчешће каже, управљање запосленима представља значајан фактор квалитета пословања предузећа. У том смислу у раду се указује на значај успостављања добре комуникације између запослених у оба смера, како са надређенима, тако и са подређенима. У традиционалним предузећима заступљен је традиционални начин комуницирања. Традиционални начин комуницирања подразумева да запослени на вишим функцијама у предузећу, уз конкретне задатке, својим подређенима дају и детаљне инструкције и упутства по којима треба да реализују додељене задатке. Такође, запослени који су у подређеном положају морају своје претпостављене обавештавати о току и исходу реализације задатака. Међутим, пракса је показала да овакав начин комуницирања у предузећу не обезбеђује жељене резултате, те у циљу остварења бољих резултата долази и до промене начина комуницирања. Савремени начин комуницирања подразумева да подређени, осим извештаја о раду, својим надређенима дају информације на основу којих они могу донети добре одлуке, а са друге стране, надређени подређенима дају инструкције, како би они успешно реализовали донете одлуке, али и прихватају њихове предлоге и сугестије. Добра комуникација, уз адекватно мотивисање запослених, обезбеђује доношење добрих одлука и њихову успешну реализацију.

Кључне речи: запослени, надређени, подређени, комуникација, мотивација

Увод

Без обзира на све већу примену аутоматизације и роботике, људски ресурси увек су актуелна тема економских разматрања. Немогућност апсолутне супституције људског фактора указује на чињеницу да је његов утицај на ефикасност пословања предузећа, био и остао изузетно велики. Када се говори о немогућности супституци-

је, пре свега се мисли на оне запослене у чијем је опису посла доношење одлука, организовање пословања, делегирање задатака, односно пре свега се имају у виду менаџери. Полазећи од чињенице да су менаџери координатори пословања предузећа, односно његово "везивно ткиво", велику улогу у њиховим активностима има процес комуницирања. Једино добром комуникацијом на свим, али и између свих хијерархијских нивоа у предузећу, менаџери могу успешно обавити своје задатке, а тиме и дати допринос остварењу циљева предузећа као целине.

Незамењивост људских ресурса

Човек је дуго низ година, деценија, векова... покушавао да себи олакша рад и живот, уопште, проналазећи начине за ефикасније обављање разних активности. У том настојању човек је створио бројна средства, која су замењивала људски рад. Временом су активности човека постајале све више интелектуалне, а све мање физичке. Са појавом аутоматизације и роботике, улога човека у процесу рада, односно производње сведена је на минимум. Иако се ово минимизирање односи не само на физички, већ делом и на интелектуални рад човека, запослени остају незамењив фактор пословања предузећа.

Робот се може испрограмирати да обавља свакојаке активности, да решава проблеме и сл., али је човек тај који креира робота и који управља њиме. Мада човека може заменити чак и у односима са потрошачима ("роботи продавци"), робот не може анализирати прикупљене податке о примедбама и сугестијама потрошача и реаговати адекватном одлуком како би се евентуалне замерке уважиле и недостаци уклонили. Управо дефинисање циљева, њихово превођење у конкретне задатке, доношење одлука, њихово делегирање, односно функција управљања (руковођења) још увек је подручје у коме је улога човека незамењива.

Управо због чињенице да је још увек само релативно замењив, људски фактор предмет је бројних студија и разматрања. Посебно пажњу треба посветити односима између запослених, мотивацији као и награђивању запослених, како би се обезбедило задовољење економског принципа "остварити максималне резултате, уз минимално напрезање запослених" и што боље искористила способност и креативност (иновативност) запослених. Менаџмент људским ресурсима је процес континуираног укључивања (ангажовања) и искључивања (отпуштања) запослених из радног колектива, уз ефективно и ефикасно коришћење и повећање (обуком и тренингом) њихових способности, а све у циљу повећања квалитета пословања предузећа.

На хијерархијској лествици највише позиције припадају менаџерима, који су "кључни играчи" тима, који се састоји од свих запо-

слених. Они морају искористити и усмерити своје способности, али и способности осталих запослених, односно водити цео тим од игре до игре, до остварења крајњих циљева тима као целине. При томе, увек се мора имати у виду да су циљеви тима (као целине) изнад циљева појединачних играча, и да се, сходно томе, индивидуални циљеви често морају жртвовати у корист заједничког циља. Менаџери као вође распоређују остале играче на позиције на којима могу дати највећи допринос тиму. То не значи да су они непогрешиви и недодирљиви, јер су они директно одговорни власницима тима, односно власницима капитала.

Карактеристике менаџера значајне за добру комуникацију

Да би предузеће као тим састављен од великог броја играча могло успешно да функционише, неопходна је добра комуникација између чланова тима – играча. С обзором да су менаџери "везивно ткиво" они у великој мери постављају правила комуницирања. Наиме, уколико менаџери допусте запосленима, као својим подређенима, да искажу своје мишљење и дају своје предлоге, без страха да ће бити критиковани уколико њихови предлози нису задовољавајући, између њих се могу успоставити односи сарадње и добра комуникација. Међутим, уколико запослени не могу да допру до својих менаџера или не смеју да изнесу своје идеје, јер се боје критике, нема могућности за добру комуникацију.

У предузећима где влада таква "затегнута" атмосфера може доћи до "гушења идеја". Уколико запослени не презентирају идеје менаџерима, због страха да не буду изложени критици, може се десити да одличне идеје не доживе своју конкретизацију. Уколико, су пак запослени слободни да менаџерима изнесу своје идеје, сугестије и предлоге, може се десити да неки од њих доведу до побољшања квалитета пословања предузећа. Дакле, једна од најбитнијих карактеристика успешних менаџера јесте успостављање добре комуникације са запосленима, и то како са својим подређенима, тако и са надређенима (менаџерима на вишим хијерархијским нивоима).

Мада се у литератури истичу бројне разлике између предузетника и менаџера, добар менаџер мора имати и неке од карактеристика које се приписују предузетнику. Имајући ово у виду, између појмова "успешан менаџер" и "предузетник" може се ставити, ако не знак потпуне једнакости (=), онда макар знак приближне једнакости ($\approx$). Највећи број карактеристика урођеног је карактера, мада се неке могу временом стећи или продубити. Неке од карактеристика успешних менаџера јесу:

– стратегијска оријентација – добар менаџер мора гледати далеко напред, користити расположиве информације из прошлости и од-

говарајуће прогнозе, како би доносио квалитетне одлуке; менаџер не треба да доноси одлуке по личном нахођењу, већ сагледавајући претходно, будуће последице планираних одлука;

– прилагодљивост новим ситуацијама – менаџер мора увек бити спреман да промени одлуку или начин њене реализације услед промене околности под којима је одлука донета;

– способност брзог реаговања у турбулентном окружењу - менаџер се мора увек "дочекати на ноге", не сме себи дозволити неодлучност и колебљивост, јер су честе ситуације када се мора реаговати не само мудро, већ и брзо;

– независност – врло често, управо у претходно споменутом, турбулентном окружењу, када се мора брзо реаговати, менаџер нема времена да консултује своје колеге о исправности одлуке, па мора независно од њиховог мишљења донети адекватну одлуку; у таквим ситуацијама менаџер не сме чекати "благослов" бојећи се (не)исправности своје одлуке, већ мора сам одлучивати;

– тимски рад – на први поглед се чини да је ова карактеристика у супротности са претходном, али менаџер мора бити способан да у одређеним тренуцима, када је препуштен сам себи, реагује независно и самостално од других, али постоје и ситуације у којима мора бити отворен за тимски рад и сарадњу са другим менаџерима, али и са осталим запосленима; потребно је умеће за доношење одлука које ће други поштовати, али и умеће за поштовање одлука или предлога других;

– способност успостављања односа сарадње – не само да мора имати способност да "чује" туђе мишљење, већ менаџер мора имати и способност да убеди друге да саслушају и цене мишљење и идеје колега, а све у циљу успостављања добрих међуљудских односа, који чине базу доброг одлучивања;

– преговарачке способности – долазе до изражаја у преговорима са партнерима предузећа, када је на менаџеру да уз аргументе, и својом елоквентношћу, убеди саговорника у исправност својих ставова и идеја, а које су истовремено и ставови и идеје предузећа као целине; у овим ситуацијама (преговарања са партнерима) способност "слушања" саговорника још више добија на значају него у случају тимског рада, с обзиром да менаџер мора покушати да у току преговора открије слабости саговорника, како би их искористио у остварењу циљева преговора;

– одговарајуће техничко-технолошко знање – иако је, најчешће, на позицији хијерархијски удаљеној производње (технолошког процеса), менаџер мора имати и одређено техничко-технолошко знање, јер га неупућеност може "скупно коштати", посебно у преговорима са партнерима; иако у преговорима учествује тим, у чијем је саставу, по правилу, и техничко-технолошки стручњак, менаџер се не

сме, у делу преговора који се тиче конкретно карактеристика производа, потпуно искључити из преговора;

– самопоуздање и самопоштовање – менаџер мора веровати у ваљаност својих одлука, јер у супротном, у то неће успети да убеди ни друге, што ни у ком случају не води спровођењу донетих одлука;

– амбициозност – менаџер мора увек тежити бољим резултатима, не задовољавати се средишњом позицијом на рејтинг листи, тежити врху, не опстанку, већ расту, просперитету;

– отвореност и иновативност – менаџер мора стално иновирати и ширити своја знања, мора "раширених руку" дочекати сваки предлог, критику или похвалу, и то не само од надређених, већ и од подређених.

Из наведених карактеристика добрих менаџера могу се уочити неке од тенденција у предузећима у савременим условима, а оне се односе на давање већих овлашћења запосленима, уважавање корисних предлога и сугестија запослених, смањење степена контроле запослених у корист самоконтроле, консултовање запослених при доношењу одлука итд. Ове тенденције показале су се веома корисним за побољшање укупног квалитета пословања предузећа. Ипак, да би ове тенденције дале позитивне ефекте, неопходно трансформисати традиционални начин комуницирања и, уопште, пословну климу и културу.

Менаџмент "подређенима" и менаџмент "надређенима"

Особина доброг менаџера није само адекватно објашњавање задатака подређенима, односно, шире посматрано, адекватно управљање подређенима, већ и "умеће управљања надређенима". Менаџмент "подређенима" подразумева да су менаџери упућени у ниво знања и способности својих подређених и да им, сходно томе, додељују задатке које ће обављати. Менаџер мора знати ко од подређених може самостално обавити конкретни задатак, у смислу, самосталног проналажења најбољег начина реализовања задатака. Оваквим подређенима, менаџер ће само дати основне смернице за обављање задатка, а остало препустити њиховој креативности и умећу. За разлику од споменутих, постоје подређени којима треба "све дати на длану", односно подробно објаснити шта и како треба радити да би задатак био успешно обављен. Без обзира на то којој групи подређених припадају подређени конкретног менаџера, његов задатак, између осталих, јесте да се води рачуна о начину обављања задатака подређених и обезбеди (инструкцијама и саветима) њихово успешно реализовање. Ово због тога, што је успех подређених, успех и самог менаџера, као њиховог надређеног, али истовремено неуспех подређених није само њихов неуспех, већ и њиховог надређеног менаџера.

Имајући ово у виду, менаџер мора пружати подршку својим подређенима, преносити им своје знање и умеће, и на тај начин креирати поуздане сараднике на које ће увек моћи да рачуна.

Када се говори о менаџменту људским ресурсима најчешће се има у виду управљање подређенима, почев од њиховог одабира, обуке и тренинга, па све до доделе конкретних задатака и контроле њиховог извршења. Ипак, иако је на први поглед несхватљиво и неубичајено, менаџер може управљати и својим претпостављенима. П. Дракер¹ је у књизи *Managing for the future: The 1990s and Beyond* указао на могућност управљања шефом, истичући притом да успешно управљање шефом обезбеђује успех шефа, али и његових подређених. Иако је П. Дракер, када је говорио о управљању шефом, пре свега на уму имао менаџере, могућност управљања надређенима се заправо односи на све запослене у предузећу. Међутим, овде није реч о управљању у правом смислу те речи, већ о усмеравању. Наиме, свако од запослених мора увек бити на располагању свом претпостављеном, мора прихватити његове сугестије и савете и трудити се да што боље обави делегиране задатке. Запослени морају увек бити на располагању свом надређеном (менаџеру), пре свега у смислу презентирања свих информација којима располажу, како би овај имао добру базу података за исправно одлучивање.

Међутим, чињеница је да човек, ма колико био искусан, образован и упућен у одређено подручје, не може знати све, односно да увек постоји нешто ново што може проширити његове видике и допринети његовом усавршавању. Уколико запослени својим саветима, или чак критикама упућеним надређенима, доприносе њиховом успешном обављању задатака, а самим тим и њиховом напредовању, надређени ће ценити и поштовати тај допринос њиховом успеху. Ово би значило да је успех надређених, и успех запослених (његових подређених), јер ће надређени увек имати у виду залагање запослених и узвратити помоћ и подршку. Управо овакав тренд у предузећима у савременим условима условљава и промену начина комуницирања.

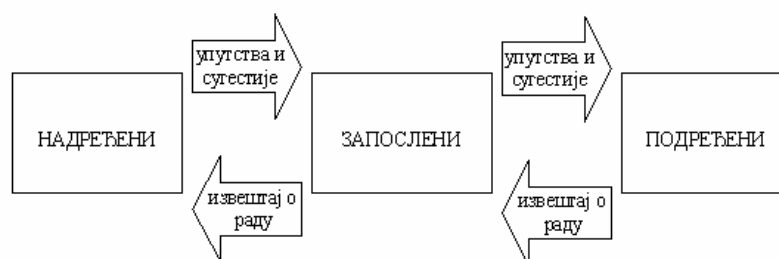
Промена начина комуницирања

Овакав двосмеран ток сугестија, упутстава и извештаја о раду јавља се као последица промене односа менаџера према осталим запосленима, али и као последица промене односа запослених према резултатима предузећа. Наиме, у савременим условима у предузећима

¹ Draker, P., *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Penguin Books Ltd., New York, 1993. p. 151 – 165.

ма се може уочити тенденција да менаџери, који су у надређеном односу према својим запосленима, дају све већа овлашћења запосленима, посебно када је у питању избор начина реализације задатака који су им поверени. С обзиром да је запосленима, на тај начин препуштено доношење неких одлука, неопходно је да се они ближе упознају са сврхом обављања задатака, односно неопходно је да добију својеврстан извештај менаџера о раду, јер рад подређених запослених представља конкретизацију рада менаџера. Дакле, менаџери морају своје запослене посматрати као чланове тима, са којима ће размењивати информације у виду сугестија и извештаја о раду, а не само као подређене којима ће упућивати сугестије и наређења, а заузврат тражити извештај о раду.

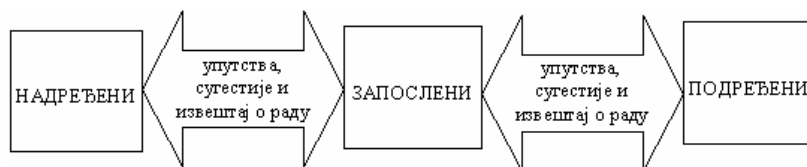
У предузећима у савременим условима, осим промене пословне климе, долази и до промене пословне културе. У том смислу сви запослени, без обзира на којим су пословима ангажовани, настоје да реализују задатке што боље, имајући на уму да од њиховог рада у коначном зависи да ли ће потрошачи бити задовољни или не. Дакле, запослени морају схватити да свака њихова грешка може угрозити позицију предузећа у очима потрошача. У предузећима у којима запослени имају такав став о свом раду, традиционална контрола запослених замењује се самоконтролом.



Слика 1. Традиционални модел комуницирања

Све наведено упућује на чињеницу да без добре комуникације нема успешног пословања, односно успешног обављања задатака запослених, као ни његових подређених, нити надређених. Уколико се на овим релацијама не прихватају савети и критике међусобно упућене, саботира обављање задатака, намерно користе други путеви за долажење до решења и реализацију задатака, прикривају информације од значаја за реализовање задатака, речју, уколико не постоји добра комуникација, а самим тим ни сарадња, сигурно је да неће бити ни трага успешном пословању. Овакво понашање (некомуницирање) подређених и надређених неће донети добробит ни једној страни. Напротив, оно има веома штетне последице, које се огледају у међусобној омражености и спутавању напредовања обеју страна. И

једни и други морају схватити да су критике и савети увек добродошли, посебно ако су упућени са добром намером и да је договор између подређених и надређених увек добродошао, јер "договор кућу гради", а кућа менаџера и осталих запослених јесте предузеће, чији је положај и место на тржишту потребно не само изградити и очувати, већ и побољшати. На слици бр. 2. приказан је класичан модел комуницирања за који је карактеристично хијерархијско кретање упутстава и критика и то одозго наниже, али и извештаја о раду (извршеним задацима) одоздо навише. У овом моделу искључена је свака могућност да подређени искажу своје мишљење и став о одређеном задатку или начину његове реализације. Они само следе упутства надређених и прихватају критике, задржавајући своје мишљење за себе, иако је оно, врло често може допринети ефикаснијем обављају задатака.



Слика 2. Савремени модел комуникања

У савременим условима пословања, подела на надређене и подређене је релативизирана. Ипак, то не значи да подређени по дефиницији дају упутства и савете и критикују своје надређене. Они остају "подређени", и као такви морају поштовати одлуке надређених, али не "слепо" и не без оправдане критике. Њихов положај се мора променити у смислу да могу слободно изложити своје мишљење, које надређени треба да прихвате, уколико је оно аргументовано. Подређени и у савременим условима "полажу рачуне" својим претпостављенима, али имају могућност да покажу своју креативност у реализацији конкретних задатака. При извештавају о свом раду, подређени морају имати могућност да својим надређенима укажу на оно што су самоиницијативно урадили, али морају бити спремни да своје ставове бране аргументима, или у супротном, прихвате критику.

Извештавање о раду, односно обављеним задацима или донетим одлукама, у савременим предузећима, није једнострано. Са једне стране, подређени су у обавези да обавештавају надређене, али са друге, и надређени морају да обавештавају подређене и аргументују им одређене одлуке. Ово не због тога да се изједначи положај подређених и надређених, јер то није ни могуће, већ са циљем да се подређени запослени ближе упознају са проблемима и задацима и мотивишу да дају свој максимални допринос. Дакле, обавештавање подређених о донетим одлукама од стране надређених не треба схватити

само као њихово информисање, већ као позив за укључивање у процес одлучивања изношењем мишљења и ставова, али и критика. Тек онда када "топ менаџери" и други надређени схвате значај оваквог комуницирања са подређенима у предузећу ће пословна клима и међуљудски односи (као значајан фактор ефикасности пословања предузећа) представљати повољне услове за добро пословно одлучивање и пословање у целини.

Неефикасна комуникација резултира лошом кооперацијом запослених и ниском продуктивношћу. Постоји више начина за побољшање комуникације у предузећу, односно између запослених, а неки од њих су:²

- комуницирање треба посматрати као двосмерну улицу, дакле и кроз давање информација, али и кроз прихватање повратних информација или сугестија, што значи да се процес комуницирања не завршава само давањем информација, већ подразумева и feedback,
- најбоља је комуникација "лицем у лице", па зато треба избегавати писмена обавештења када год је то могуће,
- добра комуникација подразумева искреност, што значи да менаџери морају искрено говорити о ситуацији у којој се налази предузеће, ма колико она тешка била, али и запослени морају искрено саопштити резултате свога рада, па чак када су и сами незадовољни обављеним послом,
- менаџери који дају инструкције својим подређенима морају увек проверити да ли су инструкције довољно јасне и прецизне, како се евентуалне грешке не би могле правдати непоразумом,
- менаџери морају слушати своје подређене када ови износе одређена запажања или предлоге, показујући притом поштовање и интересовање за тему разговора,
- када дају инструкције или излажу планове менаџери морају дозволити запосленима да изнесу своје мишљење у виду коментара предлога који су изложили или у виду идеја за побољшање датог предлога,
- не треба установљавати термине када се запослени, као подређени, могу обратити менаџерима, већ се менаџери морају договарати са запосленима када ће обавити разговор везан за одређени проблем,
- менаџери морају бити отворени за своје запослене, али и конзистентни у својим свакодневним активностима и по-

² Adkins B., *7 Ways Management Can Improve Communication*, Fort Worth Business Press, November, 2003. p.49.

нашању, уопште, како би заслужили поштовање својих запослених и дали пример запосленима да и они међусобно буду отворени за предлоге и савете осталих запослених, те да сарађују при реализацији поверених им задатака.

Комуницирање у функцији мотивисања запослених

"Мотивација је процес покретања људске активности, која се усмерава према постизању одређених циљева".³ Према томе, менаџери морају користити различите методе изазивања и подстицања позитивног понашања запослених, које је усмерено ка постизању циљева предузећа у целини. Ефикасности мотивисања у великој мери доприноси добра комуникација између запослених, посебно добра комуникација између мотиватора и мотивисаних. Мотиви се могу посматрати као морални и материјални.

Морални мотиви везују се за духовну сатисфакцију (повеље, признања), па су познати и као колективни мотиви, док се материјални (лични) односе на обезбеђење бољег финансијског (материјалног) положаја запослених. Бројне студије показале су да се значај мотива може довести у везу са нивоом развијености земље, односно што је земља сиромашнија то је већи утицај материјалних мотива. Запослени се могу мотивисати на различите начине:

- комуникацијом;
- сигурношћу посла;
- обезбеђењем осећаја припадности предузећу;
- обогаћивањем и/или ширењем делокруга рада;
- смањењем контроле запослених, али са акцентом на самоконтролу;
- давањем слободе у самосталном осмишљавању начина обављања посла и уређењу непосредног радног окружења;
- пружањем могућности за напредовање и усавршавање итд.

У савременим условима запослени се најчешће мотивишу давањем већих овлашћења и смањењем обима контроле. Надређени запосленима дају инструкције и основне смернице, а сама реализација задатака се препушта њиховм знању, вештинама, искуству и креативности. Класична контрола све више се замењује самоконтролом. У једном истраживању у више европских земаља, утврђено је да се висина плате и занимљивост посла високо рангирају као мотивациони фактори, за разлику од услова за напредовање и услова за рад, који се не сматрају значајним покретачима. У предузећима у Србији, запослене највише мотивише висина зараде, што и није необично,

³ Јовановић М., *О менаџменту*, Београд, 1997., стр. 116.

јер веће сиромаштво доприноси да се запослени све више везују за материјалну сигурност.

Међутим, иако се на први поглед чини не тако значајним начином мотивисања, обезбеђење осећаја припадности има велику улогу у мотивисању запослених. Иако је овај начин мотивисања издвојен као посебан, он се може подвести под комуницирање. Наиме, уколико запослени могу слободно да изнесу своје ставове, мишљење и идеје, дакле, да при томе не буду изложени критици и омаловажавању, они ће се у предузећу, тачније на радном месту осећати пријатно. Предузећа у којима постоји слободна комуникација, запослени доживљавају као другу породицу, па, сходно томе, улажу максималан напор да обезбеде њено што боље функционисање.

Закључак

Предузеће представља скуп ресурса, које, између осталих, чине и људски ресурси. Специфичност људских ресурса проистиче из саме суштине човека као друштвеног бића, који је нужно упућен на друга бића, као у раду, тако и у животу, уопште. Дакле, да би запослени у предузећу, као друштвена бића, могли дати свој максимални допринос функционисању предузећа неопходна је добра, пре свега, слободна комуникација. Како су менаџери задужени за организацију посла и усмеравање осталих запослених у предузећу, то је њихова улога у процесу комуницирања веома значајна. Менаџери први морају схватити значај добре комуникације међу запосленима, а затим на то указати и осталим запосленима.

Међутим, у великом броју предузећа још увек је заступљен традиционални начин комуницирања између надређених и подређених, који, заправо и не подразумева комуникацију. Наиме, у таквим предузећима комуникација се своди на издавање наређења од стране надређених и давање извештања од стране подређених. Међутим, под комуникацијом се у савременим условима подразумева размена мишљења и идеја запослених, без обзира да ли у они у подређеном или надређеном односу према саговорнику. С обзиром да је код подређених запослених најчешће присутан страх од изношења мишљења и идеја, због евентуалне критике или омаловажавања, менаџери им морају ставити до знања да је свака идеја добродошла и да су сви запослени равноправни саговорници. На тај начин они поспешују слободну комуникацију, а затим и осећај припадности запослених и њихову већу мотивисаност за квалитетно обављање задатака.

Дакле, циљ је обезбедити управљање запосленима, односно усмеравање запослених кроз двосмерно комуницирање, а не на традиционалан начин кроз наређивање и ригорозну контролу. Чак и када менаџери контролишу своје подређене, циљ њихове контроле не

сме бити откривање грешака ради кажњавања запослених, већ откривање грешака ради њиховог правовременог елиминисања и спречавања њиховог понављања и ширења. Зато менаџери, у случају откривања грешака својих подређених, не би требало да смишљају казну за исте, већ начин на који могу да им помогну да се грешке исправе и више не понове.

Литература

1. Adkins B., *7 Ways Management Can Improve Communication*, Fort Worth Business Press, November, 2003.
2. Draker, P., *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Penguin Books Ltd., New York, 1993.
3. Jovanović M., *O menadžmentu*, Beograd, 1997.
4. Smith S., *Removing workplace communication barriers*, Westchester Country Business Journal, July, 2002. p. 4.
5. Stefanović, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2000.

Marija Andelković, Niš

CHARACTERISTICS AND ROLE OF COMMUNICATION IN ENTERPRISES IN MODERN ECONOMY

Summary

Concerning that employees in enterprises represent thinking capital, their routing or, as it is usually said, managing employees represent significant factor of enterprise's success. This paper appoints significance of good communication between employees in both directions, with superior and with ancillary employees. In traditional enterprises is inherent traditional way of communication. This traditional way of communication implies that employees at higher positions in enterprise, beside concrete tasks, its ancillary employees give detailed instructions and directions for realizing given tasks. Likewise, ancillary employees have to inform their superior about flow and results of tasks realization. However, practice has demonstrated that this way of communication does not assure wanted results, so in order to make results better the way of communication has to be changed. Modern way of communication implies that, beside informing about flow and results of tasks realization, ancillary employees give the information to their superior that represent basis for making good decisions, and on the other hand, superiors give instructions to ancillaries, with purpose of successful decisions' realization, but also accept their propositions and suggestions. Good communication with adequate motivation, provides making good decisions and its' successful realization.

Key Words: Employees, Superior, Ancillary, Communication, Motivation