

KORPORATIVNA INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR EFIKASNOG POSLOVANJA MERENA „THINK-FEEL-DO” METODOM (CASE STUDY)

Dragan Kolev | Panevropski univerzitet “Apeiron”, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, kolevcs@yahoo.com

Darko Tadić | Panevropski univerzitet “Apeiron”, Banja Luka, Bosna i Hercegovina dtadic44@gmail.com

Apstrakt: U savremenom poslovanju sazreva svest da je za uspeh kompanije važna i percepcija zaposlenih o kompaniji u kojoj rade. Stoga se sve veća pažnja posvećuje istraživanju korporativne interne komunikacije. Mnoge marketinške agencije poslednjih decenija koriste jednu novu metodologiju za merenje i unapređenje interne komunikacije u korporacijama. Reč je o tzv. „razmili-osesti-uradi“ („think-feel-do“) modelu koji zastupa teoriju istraživanja kognitivnog, emotivnog i bihevioralnog dela mozga, ali i o modelu koji omogućava specifičan uticaj na svaki od ovih elemenata interne komunikacije posebno. Osnovni cilj rada je da na primeru studije slučaja uz pomoć „think-feel-do“ metode istraži uticaj korporativne intere komunikacije na efikasnost poslovanja.

Ključne reči: efikasno poslovanje, interna komunikacija, metoda „think-feel-do“,

JEL klasifikacija: M14, M37

UVOD

„Za uspeh organizacije najvažniji su vaši zaposleni, vaši kupci i vaši proizvođači”

Jack Welch

„Ja nisam ljudski resurs; ja sam ljudsko biće!”¹

Korporativna interna komunikacija (engleski *corporate internal communication*, ruski *корпоративное внутреннее общение*), „interni public relations“, „komunikacija sa zaposlenima“ („*employee communication*“) je značajan faktor efikasnog poslovanja svake korporacije (engleski *corporation*, nemački *Körperschaft*, ruski *корпорация*).² Osnovi razlog postojanja korporacije je stvaranje neke

¹ “I’m not a human resource; I’m a human being!”

² Pojam „korporacija“ ima etimologiju u latinskoj imenici „*corpus*“ što se prevodi imenicom „telo“ („telo sačinjeno od ljudi“). Najčešće se upotrebljava u značenju „kompanija“ ili „preduzeće“ koja

vrednosti koju pojedinac ne može da proizvede sam. Korporacija ne postoji bez zaposlenih, a oni ne mogu da ostvaruju korporativni cilj bez komunikacije. Korporacije su i nastale i održavaju se komunikacijskim procesom. Stoga se korporacije mogu posmatrati kao specifični sistemi komuniciranja, ali i kao konteksti u kojem se odvija komunikacija.³ Ako se komunikacija posmatra kao suštinski način i proces smislenog, svrshodnog i ciljnog prenošenja informacija (misli, ideja, poruka, direktiva, naloga) posredstvom znakova od emitera do recipijenta, onda je sasvim jasno da od efikasnosti i efektivnosti ovog procesa zavisi uspešnost funkcionisanja svake korporacije.

TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

O značaju interne komunikacije kao faktora efikasnog poslovanja govori i činjenica da je ona konstitutivni deo sistema upravljanja kvalitetom (*Quality Management System – QMS*) i precizirana je zahtevima standarda JUS ISO 9000:2001.⁴ Važan je faktor menadžmenta jer obuhvata permanentnu i jasnu informisanost zaposlenih, njihovu motivaciju⁵, kontolu procesa rada, organizacionu kulturu⁶, međuljudske odnose⁷ i sl. Interna korporativna komunikacija je u tom smislu značajan činilac donošenja poslovnih odluka. Naime, adekvatnim sistemom informisanja zaposlenima se upućuju poruke o radnim zadacima, načinima rešavanja problema u procesu rada, poslovnim dostignućima, razvojnim planovima, očekivanom poslovnom ponašanju i sl. On omogućava da se analiziraju komunikacije pojedinih menadžerskih nivoa, otkrivaju komunikacijski šumovi, učinak

ima za cilj da udruživanjem poslovnih interesa ostvari određenu finansijsku dobit na tržištu. Korporacija je jedna od najčešćih oblika poslovnog udruživanja i često se određuje kao sistem sa strukturom, koji se sastoji od pojedinaca organizovanih u određene grupe radi ostvarivanja korporativne vizije i misije.

- ³ Treba imati u vidu da komunikacijski kontekst determiniše komunikaciju (kako se komunicira, sadržaj komunikacije i sl.).
- ⁴ Sistem upravljanja kvalitetom je veoma dinamična poslovna disciplina koja je inkorporirana u sve aspekte funkcionisanja korporacija.
- ⁵ Motivacijom zaposlenih se povećava radni učinak. Ona se postiže jasnim određenjem vizije i misije korporacije, definisanjem ciljeva koje treba ostvariti, preciznom specifikacijom radnih zadataka svih zaposlenih, efikasnim sistemom nagrađivanja, dobrom organizacijom posla, izgradnjom povoljne radne atmosfere i sl.
- ⁶ Organizaciona kultura utiče na stil, formu, načine i medijume interne komunikacije.
- ⁷ Stanje međuljudskih odnosa značajno determiniše internu korporativnu komunikaciju. Brojna istraživanja su pokazala da loši međuljudski odnosi impliciraju neefikasnu komunikaciju u korporaciji što vodi ka poslovnom nespehu.

emitovanih poruka i preduzimaju adekvatne mere. U tom smislu i **Watson Vajt** (Watson Wyatt) tvrdi da one korporacije koje ostvaruju efektivnu internu komunikaciju postižu četiri puta veću angažiranost svojih zaposlenih od onih korporacija koje nisu uspostavile adekvatan sistem internog komuniciranja. [Wyatt W., 2007: 14]. I druga istraživanja su pokazala da su „kompanije koje imaju visok nivo komunikativne angažovanosti zaposlenih ostvarile 18% veću produktivnost, 12% veću profitabilnost i 2,6 puta veću zaradu po deonici“ [Gallup, 2006: 13]. Slično tome i **Robert L. Hit i Dženings Brajant** (Robert L. Heath and Jennings Bryant) su u svojim istraživanjima utvrdili da zaposleni koji dobijaju neophodne informacije imaju veći nivo identifikuje sa korporacijom i više se radno angažuju [Heath L. R. i Bryant J., 2000: 56].

Watson Tovers (Watson Towers) u svom radu „Studija o globalnoj radnoj snazi“ („*Global Workforce Study*“), a na osnovu brojnih empirijskih istraživanja, zaključuje da se u većini korporacija u svetu vodi rasprava o rezultatima poslovanja i događajima u organizaciji, ali da se u manje od polovine korporacija razgovara sa zaposlenima o njihovim aktivnostima i njihovom doprinosu povećanju produktivnosti [Watson Towers, 2010]. To je indikativno ako se ima u vidu da je proces poslovne komunikacije veoma značajan i za same radnike, jer oni značajan do svog života provode u korporacijama. Koje informacije su važne za zaposlene u korporaciji? Istraživanja su pokazala da su zaposlenim osobama primarne one informacije koje se odnose na posao koji obavljaju, a potom informacije o odlukama koje donosi menadžment. Na trećem mestu su informacije koje se odnose na iskazane primedbe i sugestije, a na četvrtom su informacije koje se odnose na ocenu rada menadžmenta [Goldhaber G., Porter T., Yates M. and Lesniak R., 1978: 79].

Sve ovo govori da je potrebno permanentno pratiti (meriti) efikasnost interne komunikacije i na osnovu tih saznanja unapređivati poslovanje. Vrlo je čest slučaj da menadžeri pojedinih kompanija nisu svesni značaja interne komunikacije, a rezultate slabog poslovanja ne vide u loše organizovanoj internoj komunikaciji. One korporacije koje su shvatile ulogu koju ima dobra interna komunikacija u poslovanju, primenjuju razne metode njenog unapređivanja i prevazilaženja slabosti. U tom smislu se nastoji da zaposleni budu:

- angažovani (adekvatno uposljeni),
- dobro organizovani u timski rad,
- proaktivni (da pokreću inicijative i daju predloge za poboljšanje procesa rada),
- dobro informisani (da rapolažu sa neophodnim informacijama),
- upoznati sa vizijom i misijom kompanije,

- zainteresovani za uspeh kompanije,
- privrženi (da ispoljavaju lojalnost kompaniji),
- motivisani za rad,
- zadovoljni uslovima rada u kompaniji i naknadom za uloženi rad i sl.

Brojna istraživanja pokazuju da značaj interne komunikacije kod nas nije dovoljno prepoznat, odnosno da mu se ne pridaje adekvatna pažnja. Kreiranje korporacijske interne komunikacije, kojom se obezbeđuju navedene vrednosti, je složen i stručan posao koji zahteva i znanje i veštine.

Definisanje osnovnih pojmova

Kao osnovni pojmovi našeg istraživanja javljaju se dve sintagme „interna korporativna komunikacija“ i metoda „razmisli-oseti-uradi“ („*think-feel-do*“). Mi ćemo im stoga ovde pokloniti adekvatnu pažnju.

Pojam „interna korporativna komunikacija“

Pojam „interna korporativna komunikacija“ se u stručnoj literaturi različito određuje. Često se pod ovim pojmom uprošćeno podrazumevaju interna saopštenja, interni portali, interne zabave, tim bildinzi, bilteni i sl. Međutim ona je mnogo širi i kompleksniji fenomen od nabrojanih sadržaja. Pojedini autori je određuju i kao „planiranu upotrebu komunikacijskih akcija radi sistemskog uticaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih“ [Varey J. R. and Lewis R. B., 2002: 143]. **Andela Mikić** internu organizacionu (korporativnu) komunikaciju definiše kao „razmenu informacija i ideja unutar organizacije“ pri čemu se poruke mogu razmenjivati „u ličnom kontaktu, telefonom, faksom, dopisom, *e-mailom*, intranetom (privatnom internom informatičkom mrežom kompanije – *Web sajtom* kome mogu pristupiti smo zaposleni) itd“ [Mikić A., 2007: 133]. Koje su karakteristike interne korporativne komunikacije? One su brojne, a ovde navodimo samo osnovne. Ona je hijerarhijski ustrojena, omeđena definisanim kanalima komunikacije i organizacijskom šemom. Potrebno je da bude usklađena sa ostalim komunikacijama organizacije i utemeljena na poslovnoj strategiji. Njome se prenose informacije koje su namenjene poslovanju korporacije. Najčešće se učesnici ove komunikacije međusobno poznaju. Sam proces komunikacije je obično depersonalizovan, a učesnici imaju definisane uloge (izvršavaju određene radne zadatke). Stoga sadržaj poruka ove komunikacije po pravilu ne sadrži elemente koji se neposredno odnose na personalne potrebe učesnika u komunikaciji. Dakle, može se reći da je ona jedan od najvažnijih uslova uspešnog funkcionisanja korporacije. **Kortland L. Bovi i Džon V. Til** (Courtland L. Bovee & John V. Thill) ukazuju na specifičnosti poslovne komunikacije koja je „često kompliciranija i

zahtjevnija od društvene komunikacije“ (...) i sa sledećih pet tema ilustruje zašto ona „zahtjeva visoku razinu vještine i pažnje: globalizacija poslovanja i povećanje raznolikosti radne snage, rastuća vrijednost poslovne informacije, prodiranje tehnologije, promjena organizacijskih struktura i povećanje oslanjanja na timski rad“ [Bovee L. Courtland, Thill V. John, 2012: 8-9].

Šta čini efikasnost interne korporativne komunikacije? Postoje značajne razlike u odgovoru na ovo pitanja, a najčešće se smatra da efikasna interna korporativna komunikacija treba da zadovolji sedam osnovnih karakteristika koje na engleskom jeziku počinju slovom „C“:

- *correct* (tačnost, preciznost),
- *consistant* (doslednost),
- *concise* (sažetost),
- *concrete* (konkretnost, preciznost),
- *clear* (jasnoća),
- *coherent* (logičnost, razumnost, posedovanje smisla) i
- *creative* (kreativnost).

Sve ove karakteristike su empirijski merljive, što omogućava da se efikasnost interne korporativne komunikacije iskaže na egzaktan način.

Podela interne korporacijske komunikacije

Svaki oblik poslovnog organizovanja (javno, privatno, državno, profitno, neprofitno) je nemoguć bez korporativne interne komunikacije. Korporacije koriste različite oblike (vidove, forme) internog komuniciranja.⁸ Različite su i njihove klasifikacije. Shodno različitim kriterijima, dele se na: a) verbalnu i neverbalnu; b) usmenu, pismenu i elektronsku; c) internu i eksternu; d) formalnu i neformalnu. U zavisnosti od pravca toka informacije, formalna komunikacija se deli na: a) verbalnu (silaznu i uzlaznu), b) horizontalnu, c) dijagonalnu i d) mrežnu. Od načina na koji se ispoljava može da bude: a) usmena, b) pismena i c) elektronska. Na osnovu opsega komunikacijskog procesa **Zorica Tomić** razlukuje četiri kategorije komunikacije: a) interpersonalnu, b) intrapersonalnu, c) grupnu i d) masovnu [Tomić Z., 2003:59]. Interpersonalnu komunikaciju prema situaciji u kojoj se odvija deli na: a) formalnu/neformalnu, b) javnu/privatnu, c) distanciranu/intimnu, d) ritualnu/otvorenu i e) funkcionalnu/ekspresivnu [Tomić Z., 2003: 64]. Ovu podelu možemo primeniti i na poslovnu komunikaciju. Svi na-

⁸ Zato i postoje razlike u načinu internog komuniciranja u različitim korporacijama, i upravo te razlike izdvaja neke korporacije u odnosu na ostale. To je značajan faktor po kome su neke organizacije uspešnije od ostalih.

vedeni oblici se međusobno prožimaju i nadopunjuju. Mi našu pažnju, shodno definisanom predmetu istraživanja, usmeravamo na korporativnu internu komunikaciju, odnosno ka formalnim i neformalnim komunikacijskim tokovima prenosa informacija unutar kompanije. **Kortland L. Bovi, Džon V. Til i Barbara E. Šatzman** (Courtland L. Bovee, John V. Thill & Barbara E. Schatzman) ukazujući na paralelizam formalne i neformalne komunikacije u korporacijama smatraju da „unutar svake korporacijske komunikacije postoji mreža formalne komunikacije u kojoj ideje i informacije teku uzduž linije nadležnosti (hijerarhijskih razina) u organizacijskoj strukturi kompanije“ (...) ali i „mreža neformalne komunikacije, često nazivana *vinovom lozom* ili *tvornicom glasina*, koja obuhvaća svu komunikaciju koja se odvija izvan formalne mreže“ [Bovee L. Courtland, Thill V. John, 2012: 5-6]. Nema čvrstih granica između interne i eksterne komunikacije jer se zaposleni informišu i ‘po hodnicima’, a određene informacije dobijaju izvan same korporacije (npr. putem medija).

Značaj interne komunikacije za korporaciju

Komunikacija je uslov bez koga korporacije ne mogu da opstanu (*conditio sine qua non*): bez nje se ne može organizovati proces proizvodnje, bez nje se ne mogu koordinirati aktivnosti, usmeravati i kontrolisati rad zaposlenih. Može se reći da komunikacija predstavlja osnovu funkcionisanja korporacije, njenu suštinu ali i njen „krvotok“ [Geenberg J., 2002]. Efikasna interna komunikacije obezbeđuje kompaniji značajne benefite ako se strateški planira i holistički realizuje. Kroz praksu i naučnim istraživanjem je utvrđeno da se njome postižu sledeći ciljevi:

- povećava se produktivnosti poslovanja;
- uvećava se zadovoljstvo zaposlenih (osigurava se njihova odanost kompaniji),
- povećava se brzina donošenja poslovnih odluka i njihova efikasnija primena,
- raste angažovano ponašanje zaposlenih (raste proaktivnost),
- poboljšava se koordinacija i razumevanje između jedinica (odelenja, sektora) kompanije,
- umanjuje se mogućnost konfliktnih situacija i one se brže razrešavaju kada do njih dođe,
- jača korporativna kultura (zaposleni postaju otvoreniji i srdačniji u međusobnom ophođenju),
- stvara se pozitivna klima u kolektivu i sl.

I drugi istraživači interne korporativne komunikacije navode prednosti efikasne komunikacije za uspešnost poslovanja kao što su: bolji profesionalni imidž, efektivnija promocija, bolje poslovne veze, bolja usklađenost radne aktivnosti, povećana produktivnost, efikasnije donošenje odluka, brže rešavanje problema, bolja sarad-

nja sa stejkholderima i sl. [Bovee L. C., Thill V. J. & Schatzman E. B., 2003]. Američki teoretičar menadžmenta **Džejs Stoner** i ostali smatraju da „loša ili nepostojeća komunikacija za organizaciju ima dejstvo slično kardiovaskularnom oštećenju“ [Stoner A. Dž., Friman R. E. & Gilbert R. D., 1997: 24]. Slično tome i **Piter Draker** (Peter Drucker) tvrdi da više od polovine menadžerskih problema u korporaciji proizilazi iz neadekvatne komunikacije sa radnicima [Drucker P., 1992: 34].

Ciljevi korporativne interne komunikacije

Ko i svaka komunikacija i korporativna komunikacija može da ima brojne ciljeve. Ovde ćemo navesti samo one koji se smatraju najvažnijim:

- usmeravanje poslove aktivnosti, odnosno uticaj na zaposlene da se ponašaju u skladu sa poslovnim ciljevima. To se najčešće čini nagovaranjem ili ubediavanjem kako bi se kreirale njihove dispozicije poslovnog ponašanja (stavovi, mišljenja, motivi, emocije, vrednosti i sl.);
- koordiniranje poslovne aktivnosti, odnosno postizanje usklađene akcije da bi se efikasnije izvršavali korporativni ciljevi. To se najčešće postiže razmenom informacija bilo vertikalno ili horizontalno;
- stvaranje osećaja sigurnosti, odnosno smanjenja nejasnoća u poslovnim aktivnostima. Korporativnom internom komunikacijom zaposleni se upoznaju sa zadacima radnog procesa, stvaraju se uslovi da mogu uspešno da učestvuju u procesu rada. To se najčešće postiže jasnim normama ponašanja, definisanjem statusne pozicije svakog zaposlenog, preciznim opisnom radnih zadataka, etičkim kodeksom ponašanja i sl.;
- dobijanje poslovnog *feedback-a*, odnosno ovom vrstom komunikacije se dobije povratna informacija o poslovnim rezultatima zaposlenih. I ovde do izražaja dolazi dvosmernost kao važna karakteristika interne komunikacije, pri čemu i zaposleni žele da znaju da li uspešno obavljaju svoj posao [Miljković D. i Rijavec M., 2002] i
- razmena iskustva, odnosno zadovoljenje gregarnog motiva (potrebe za druženjem i ostvarivanje sebe kao socijalnog bića). Ovom vrstom komunikacije se stvara poverenje, razvijaju prisniji prijateljski odnosi, osećaj prihvaćenosti, dobri međuljudski odnosi, odnosno u krajnjoj istanci podsticajna radna atmosfera.

Osnovne ciljne grupe interne komunikacije

Za efikasnu internu komunikaciju je značajno definisati „ciljnu internu javnost“ i odrediti korpus informacija koje su relevantne za posao koji obavljaju, predvideti kakav će uticaj imati informacije koje su sa njima podeljene, pažljivo osluški-vati povratne informacije (*feedback*) zaposlenih i sl. Osnovne ciljne grupe interne komunikacije u korporacijama su:

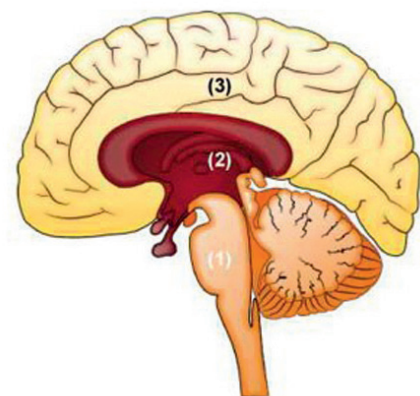
- stalno i povremeno zaposleni,
- akcionari (vlasnici akcija),
- pojedine grupe zaposlenih (izvršioци, razni nivoи menadžmenta, projektne grupe),
- distributeri (stalni i povremeni saradnici),
- poslovni partneri (stalni i povremeni saradnici),
- potencijalno zaposleni (stručnjaci, dobri studenti),
- rukovodioci sindikata,
- penzionisani radnici i dr.

Pojam: metoda „razmisli-oseti-uradi“ (“*think-feel-do*” – TFD)

Efektivnost interne korporativne komunikacije se utvrđuje na različite načine, odnosno uz primenu različitih metoda. Klasični načini istraživanja interne komunikacije su ankete, fokus grupe i individualni intervjui, ali i aktivno slušanje neformalnih kanala komuniciranja. Ove metode su se najčešće koristile za istraživanje stavova zaposlenih o važnim poslovnim pitanjima kao što su: nova poslovna politika; investicije u procesu rada; kupovina/prodaja kompanije; plate; novi menadžeri; saradnja sa drugom kompanijom i sl. Jedna od metoda koja je poslednjih decenija doživela ekspanziju u analizi uspešnosti menadžmenta u raznim korporacijama je i metoda (model) koja se popularno naziva „razmili-oseti-uradi“ (“*think-feel-do*” - TFD). Brojne marketinške agencije koriste ovu novu metodologiju za istraživanje i unapređivanje interne komunikacije u korporacijama. Ova metoda predstavlja sasvim nov pristup utvrđivanju efikasnosti interne komunikacije u kompanijama. To je dovelo do postepenog potiskivanja do sada preovladavajućeg tradicionalnog koncepta istraživanja ovog fenomena. Mnogi marketinški stručnjaci smataju da je ona „metoda budućnosti“, jer se na osnovu nje može u značajnoj meri unaprediti interna korporativna komunikacija. Zasniva se na modelu koji zastupa teoriju istraživanja tri dela mozga: kognitivnog, emotivnog i bihevioralnog, pri čemu se ovi delovi posmatraju i kao elementi interne komunikacije, na koji se može adekvatnim komunikacijskim sadržajem uticati u cilju njihovog poboljšanja. Dakle, ona se bazira na istraživanju tri segmenta interne komunikacije i pronalaženja konkretnih rešanja za njihovo unapređivanje. **Prema funkcionalnom konceptu koji je razvijen na osnovu novih otkrića u oblasti neuromarketinga, ljudski mozak poseduje sledeća tri posebna, a međusobno povezana dela:**

- instinktivni (reptilski) deo mozga,
- emotivni (limbički) deo mozga i
- racionalni (neokorteks) deo mozga (Slika 1).

Slika 1. Marketinška podela mozga



1. Instinktivni mozak (reptilski deo)
2. Emotivni mozak (limbički deo)
3. Racionalni mozak (neokorteks)

Izvor: [http://novasvest.com/vesti?id=169
&v=reptilski-mozak](http://novasvest.com/vesti?id=169&v=reptilski-mozak) (3. 6. 2016).

Svaki od ovih delova mozga ima svoju posebnu funkciju. **Reptilski deo** mozga je zadužen za trenutnu nekognitivnu reakciju. Često se naziva i “stari mozak”, jer je evolutivno najstariji, a zbog značaja za ljudsku egzistenciju i “mod za preživljavanje”. Neuropsihologija je utvrdila da poseduje sledeće osnovne karakteristike:

- ima veliku ulogu u donošenju odluka,
- reakcija mu je automatska,
- usmeren je ka preživljavanju i sopstvenoj dobrobit (**egocentričan je**),
- efikasan je u prepoznavanju konteksta što podstiče reakciju,
- prihvata precizne i jasne (a ne apstraktne) poruke,
- reaguje veoma brzo (najbrži je deo mozga),
- kada detektuje problem insistira na njegovom rešenju,
- veoma uspešno podstiče emocije,
- više reaguje na negativne nadražaje (usmeren je ka suprotstavljanju negativnim pojavama i opasnostima) i sl.

Zbog svega navedenog marketinška istraživanja mu pridaju sve veću pažnju. **Emotivni (limbički) deo mozga** generiše osećanja u odnosu na trenutni doživljaj stvarnosti, dok se u *neocortex-u* (**racionalnom delu mozga**) **odvijaju najstroženiji kognitivni psihički procesi**. Naučnici smatraju da „mislilački deo mozga“ **poseduje neslućene potencijale i mogućnosti**: generiše kreativnost, maštu, kreira manifestacije i objektivnost, realizuje logično razmišljanje, omogućava empatiju i formira svest. U tom smislu i **Hedda Martina Šola** tvrdi da su neurolozi, zarad razumevanja funkcionisanja mozga, konstruisali trodelni konstrukt mozga. Uslovno su ga podelili na tri dela koji poseduju posebne funkcije koje međusobno komuniciraju. To su: a) „novi mozak“ (u kojem se obavlja razmišljanje) – on prihvata brojne informacije, vrši njihovu selekciju (filtriranje), procesuirala samo one koje smatra

racionalnim i kao takve ih deli sa dva ostala dela mozga; b) „srednji mozak“ (služi za kreiranje osećanja) – procesira emocije, selektuje pozitivne od negativnih i pozitivne najčešće deli sa ostala dva dela mozga i c) „stari mozak“ (u njemu se donose odluke) – prihvata informacije, predloge i sugestije od ostala dva dela mozga („novog mozga“ i „srednjeg mozga“) i složenim procesom donosi odluku o potrošačkom ponašanju [Šola M. H., 2016: 43]. Ovakav koncept ima značaj za kreiranje marketinškog miksa i marketinških strategija. Slično tome i **Kristof Morin** (Christophe Morin) tvrdi da „nova istraživanja u neuronauci otkrivaju da se ljudski mozak može podeliti na tri zasebna dela koji deluju kao posebni organi: a) ‘novi mozak’ koji misli, obrađuje racionalne podatke, b) ‘srednji mozak’ koji oseća, obrađuje emocije i ‘stari mozak’/reptilni mozak⁹ koji odlučuje, pregleda unose iz druga dva mozga i kontroliše proces donošenja odluka“ [Izvor: *Revolucija u marketingu*, <http://www.pressonline.rs/plus/teho/299562/revolucija-u-marketing-pristupu.html> (12. 5. 2016)]. Reptilski mozak je evolutivno najstariji i najprimitivniji, ali on donosi konačne odluke. **Devid Maklaud** (David MacLeod) i **Nita Clark** (Nita Clarke) u radu „Agažovanje za uspeh“ („*Engage for Success*“) podržavaju ovaj pristup i ukazuju da je merenje angažmana zaposlenih na ovaj način jedan od najefikasnijih metoda za identifikaciju mogućnosti poboljšanja poslovnih performansi neke organizacije [MacLeod D. and Clarke N. 2013: 13]. Model „razmisli-oseti-uradi“ („*think- feel-do*“) ima tri osnovna elementa:

- razmišljanje (kognitivnost, konceptualnost, naučnost, informativnost, racionalnost, činjenično stanje)¹⁰,
- osećanje (afektivnost, estetika, osetljivost, emocionalnost, kreativnost, inspirativnost, „senka mesta“)¹¹ i
- aktivnost (kinestetika, iskustvo, ponašanje, zabava, otvorenost, društvenost, igra, usmeravanje).¹²

Na osnovu preklapanja ova tri elementa formiraju se četiri integrativna polja:

⁹ Naziva se „Reptilski mozak“ (engleski *reptilia* – gmizavac) jer ga imaju svi gmizavci a i čovek. Gmizavci su imali izuzetnu ulogu u razvoju životinjskog sveta, jer su oni prva grupa gmizavaca koji su iz vode izašli na kopno. Ovo je bilo moguće jer su se razvila jaja sa amnionom, odnosno opnom koja je obavijala embrion koji je lebdeo u tečnosti. Dakle, nije bilo potrebno da se jaja polažu u vodu, već su mogla da se razvijaju i na kopnu.

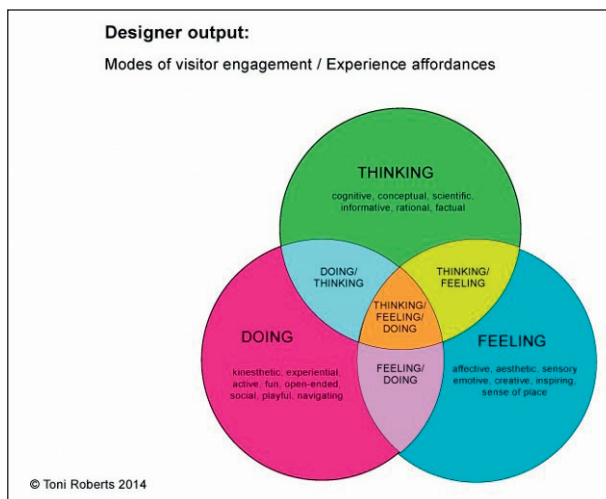
¹⁰ Thinking (cognitive, conceptual, scientific, informative, rational, factual).

¹¹ Feeling (affective, aesthetic, sensory, emotive, creative, inspiring, sense of place).

¹² Doing (kinesthetic, experiential, active, fun, open-ended, social, playful, navigating).

- a) razmišljanje i aktivnost (*thinking & doing*),
- b) razmišljanje i osećanje (*thinking & feeling*),
- c) aktivnost i emocije (*doing & feeling*) i
- d) razmišljanje, aktivnost i osećanje (*thinking, doing & feeling*) (Slika 2).

Slika 2. Model „Think-Feel-Do“ sa integrativim poljima



Izvor: <http://www.hatchlingstudio.com.au/research/presentations/thinkfeeldo-designing-for-visitor-experiences/> (23. 6. 2017).

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja ove studije slučaja su osnovne karakteristike interne komunikacije u kompaniji „X“, odnosno percepcija zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture o korporativnoj internoj komunikaciji kao faktoru efikasnog poslovanja.¹³ Ispitivane su dimenzije korporativne komunikacije koje su karakteristične za ovu kompaniju kao jedinstvenog privrednog sistema. Problem istraživanja smo definisali u upitnom obliku na sledeći način: Kakva je interna komunikacija u korporaciji „X“, odnosno da li je ona na nivou koji omogućava efikasno poslovanje?

¹³ U skladu sa važećim pravilima poslovanja kompanije nećemo koristiti njen pun naziv već samo oznaku „X“. Kompanija je osnovana od strane inostranog investitora i na tržištu Republike Srbije uspešno posluje nekoliko godina. Deo je svetski poznate grupacije.

Cilj i zadaci istraživanja

Iz definisanog predmeta i problema istraživanja proizilazi i cilj istraživanja. Njega smo podelili na teorijski i praktični deo. Teorijski cilj istraživanja se odnosi na analizu stanja osnovnih karakteristika interne komunikacije u kompaniji „X“, odnosno utvrđivanje percepcije zaposlenih o dimenzijama korporativne komunikacije, koje su karakteristične za ovu kompaniju kao jedinstvenog privrednog sistema. Praktični cilj istraživanja se tiče utvrđivanja mogućnosti kreiranja strategije poboljšanja interne komunikacije kako bi se unapredilo poslovanje korporacije. Navedeni cilj istraživanja smo operacionalizovali pomoću sledeća tri zadatka:

Z1: Utvrditi nivo informisanosti zaposlenih o svojim radnim obavezama u korporaciji „X“ („*THINK*“);

Z2: Spoznati kakav je emotivni doživljaj zaposlenih o korporaciji „X“ („*FEEL*“) i

Z3: Utvrditi stepen motivisanosti (spremnosti) zaposlenih na izvršavanje radnih zadataka („*DO*“)

Hipotetički okvir istraživanja

Pri određivanju hipotetičkog okvira istraživanja imali smo u vidu da su hipoteze „misaona objašnjenja objektivne stvarnosti koja još uvek nisu činjenično proverena i da shodno tome podrazumevaju pretpostavke koje treba empirijski dokazati ili opovrgnuti“ [Miljević M., 2007: 45]. U tom smislu smo definisali jednu generalnu i tri podhipoteza koje odgovaraju cilju i zadacima istraživanja.

Generalna hipoteza:

Generalnu hipotezu smo definisali na sledeći način: Interna komunikacija u kompaniji „X“ je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje.

Podhipoteze

Na osnovu generalne hipoteze i definisanih zadataka izdvojili smo sledeće tri podhipoteze:

H1: Informisanost zaposlenih je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje korporacije „X“;

H2: Afektivna atmosfera je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje korporacije „X“ i

H3: Zaposleni u korporaciji „X“ poseduju visok nivo motivacije za izvršavanje radnih zadataka.

Indikatori istraživanja

Ovakvo definisane podhipoteze istraživanja smo testirali uz pomoć sledećih indikatora:

INDIKATORI ISTRAŽIVANJA	"THINK"	Informisanost o misiji i viziji kompanije Poznavanje radnih procedura Upoznatost sa radom odeljenja sa kojim svakodnevno zaposleni saraduju Informisanost o poslovnoj etici kompanije Poznavanje sopstvenih radnih zadataka Shvatanje sopstvene uloge u procesu rada Informisanost o radnim zadacima kolega u odeljenju Poznavanje specifičnih poslova na svom random mestu Informisanost o poslovanju korporacije
	"FEEL"	Nivo optimizma o budućnosti kompanije Zadovoljstvo sopstvenim poslovnim napredovanjem Nivo inspiracije za obavljanje radnih zadataka Osećaj podržanost od strane kolega Dominantno osećane prilikom dolaska na posao Osećanje ohrabrenosti u postizanju ciljeva kompanije Osećanje ravopravnosti Osećanje korisnosti za kompaniju Osećanje sigurnosti u toku rada Učestalost uživanja u poslu koji obavlja Intenzitet zadovoljstva radnim mestom Nivo zadovoljstva novčanim primanjima Nivo motivisanosti za izvršavanje radnih zadataka Osećanje ponosa prema kompaniji Osećanje prihvaćenosti od strane menadžmenta Osećanje poštovanja od strane kolektiva
	"DO"	Redovnost u praćenju obaveštenja i dokumenata koje emituje kompanija Angažovanost u rešavanju socijalnih konflikata Angažovanost na saradnji sa drugim odeljenjima Spremnost na traženje stručnih saveta od nadležnih Preporučivanje kompanije kao dobrog mesta za rad Poštovanje donesenih poslovnih pravila ponašanja Angažovanost u marketinškim aktivnostima kompanije Učestvovanje u društvenim aktivnostima koje organizuje kompanija
	Socio-demografske karakteristike zaposlenih	Pol, godine starosti, stručna sprema, radno iskustvo, vrsta posla koji obavlja

Uzorak

Istraživanje je sprovedeno juna 2017. god. Obuhvatilo je 1.112 ispitanika, od ukupno 1.320 zaposlenih u kompaniji „X“. Iako smo nastojali da istraživanjem obuhvatimo sve zaposlene, njih 16,5% (218) nije popunilo upitnik iz različitih razloga (bolovanja, službena odsustva, odbijanje saradnje i sl.). Smatramo da je i ovaj uzorak dovoljno reprezentativan i da daje mogućnosti za generalizaciju zaključaka na celinu kolektiva.

Metode i instrument istraživanja

Za klasično istraživanje zadovoljstva zaposlenih internom komunikacijom u nekoj korporaciji konstruisani su različiti merni instrumenti kao što su na primer: Skala organizacione komunikacije (*Organizational Communication Scale – OCS*), Upitnik za anketu o međunarodnim komunikacijskim udruženjima (*International Communication Association Survey Questionnaire – ICA*) i Revizija organizacionog komunikacijskog razvoja (*Organizational Communication Development Audit – OCD*). Jedan od najčešće korištenih takvih instrumenata je Upitnik zadovoljstva komunikacijom (*Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ*). Svaki od ovih instrumenata poseduje određene merne karakteristike koje su manje-više pogodne u zavisnosti od toga šta je predmet istraživanja. Poslednjih decenija u upotrebi je nova metoda koja se naziva „razmisli-oseći-uradi“ („*think-feel-do*“). Ovim modelom se ispituje percepcija zaposlenih o njihovoj organizaciji (šta o njoj misle i šta osećaju), kako ona utiče na njihov odnos prema poslu (stilu rada, motivaciji, poslovnom ponašanju), a samim tim i na poslovni učinak i na osnovne karakteristike interne komunikacije. Mi smo u našem istraživanju koristili upravo ovu metodu, a njene osnovne karakteristike smo prethodno objasnili. Ona je pogodna za individualno anketiranje, kao načina prikupljanja empirijskih podataka. Za merenje percepcije interne komunikacije konstruisali smo instrument (upitnik) koji je pratio osnovni cilj i zadatke istraživanja. Zaposleni su na osnovu svog ličnog viđenja, iskustva i percepcije ocenjivali izabrane elemente interne komunikacije. Autoevaluacija je definisana Likertovom skalom raspona ocena od 1 do 5. Upitnik je sadržavao i određen broj pitanja koja su se ticala nekih socio-demografskih karakteristika zaposlenih (pol i godine starosti, stručna sprema, radno iskustvo, vrsta posla koji obavlja i sl.).

Vreme istraživanja i obrada podataka

Istraživanje je sprovedeno u periodu maj-juni tokom 2017. godine. Za obradu dobijenih podataka smo koristili softverski program za statističku obradu podataka „*Statistical Package for the Social Sciences*“ (SPSS). Unos i obradu podataka smo uradili u trajanju od šest dana.

INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dobijenih rezultata empirijskog istraživanja sačinili smo njihovu interpretaciju po zadacima koje smo definisali.

Skala ocene informisanosti zaposlenih („THINK“)

Rezultati istraživanja ocene sopstvene informisanosti zaposlenih („THINK“) pokazuju da ispitanici relativno dobro poznaju činjenice o kompaniji u kojoj su zaposleni. Na to ukazuje i srednja ocena informisanosti koja iznosi 3,9. Na osnovu merenja pojedinačnih dimenzija informisanosti znamo da su zaposleni (više-manje) upoznati sa sledećim informacijama i činjenicama: sa vizijom i misijom kompanije (3,6), sa poslovnim i radnim procedurama (3,4), sa radom odeljenja sa kojim neposredno saraduje (3,3), sa vrednostima na kojima počiva poslovanje kompanije (4,2), sa sopstvenim radnim zadacima i specifičnim poslovima koje treba da obavljaju (4,1), sa svojom ulogom u procesu rada (4,0), sa radnim zadacima ostalih zaposlenih u odeljenju (3,9) i sa ukupnim poslovnim rezultatima svoje kompanije (4,8). (Tabela br. 1). Zanimljiva je činjenica da su zaposleni najmanje upoznati sa radom odeljenja sa kojima neposredno saraduju (3,3), a najviše sa ukupnim poslovnim rezultatima kompanije (4,8). Kako je srednja ocena informisanosti zaposlenih (skala „THINK“) 3,9 možemo konstatovati da je naša prva hipoteza („*Informisanost zaposlenih je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje korporacije*“^{X^{xx}}) u značajno meri potvrđena.

Tabela 1. Srednje ocene na skali „THINK“ (informisanost)

Rezultati skale „THINK“ (ocena sopstvene informisanosti)	Srednja ocena
Poznate su mi vizija i misija kompanije	3,6
Poznajem procedure koje mi pomažu da radne zadatke izvršavam uspešno	3,4
Upoznat sam detaljno sa radom odeljenja sa kojima neposredno saradujemo	3,3
Informisan sam o etičkim standardima po kojima posluje kompanija	4,2
Moji poslovni zadaci su jasno definisani i ja ih dobro poznajem	4,1
U potpunosti shvatam koja je moja uloga u procesu rada	4,0
Dobro sam informisan sa radnim zadacima zaposlenih u mom odeljenju	3,9
Dobro poznajem specifične poslove na mom radnom mestu	3,9
Upoznat sam sa ukupnim poslovnim rezultatima moje kompanije	4,8
Ukupna srednja ocena sopstvene informisanosti („THINK“)	3,9

Emotivni odnos prema kompaniji (“FEEL”)

Na osnovu emotivnog odnosa prema kompaniji („U toku obavljanju posla u kompaniji osećam, odnosno imam sledeće emocije”) na skali “FEEL” (ocena sopstvenih emocija) utvrdili smo da je srednja ocena 3,5. To ukazuje na relativno nisku pozitivnu emotivnost zaposlenih prema kompaniji u kojoj rade. Posmatrano po pojedinim indikatorima emocija rezultati su sledeći: zaposleni ne gledaju dovoljno optimistično na budućnost kompanije (3,5), smatraju da su delimično uvaženi u nameri da se u struci usavršavaju i napreduju u hijerarhiji (3,7), osećaju se delimično (više-manje) inspirisanim za rad (3,9), umereno poštovani od strane kolega ili menadžmenta (3,2), smireno dolaze na posao (3,2), nisu dovoljno ohrabreni da istraju u ostvarivanju ciljeva kompanije (3,6), ne doživljavaju u punom smislu sebe ravnopravnim delom tima (3,3), osećaju se veoma korisnim za kompaniju (4,7), imaju osrednji osećaj sigurnosti dok obavljaju radne zadatke (3,8), u većini slučajeva uživaju u svom poslu (3,8), osećaju se relativno zadovoljni radnim mestom i novčanom naknadom (3,2; 3,1), delimično su motivisani za izvršavanje radnih zadataka (3,9), veoma su ponosni na kompaniju u kojoj rade (4,1), osećaju se prihvaćeni od strane menadžmenta (4,2) i smatraju da su prilično poštovani u kolektivu (4,3). (Tabela br. 2). Najveću srednju ocenu (4,7) su dali osećanju korisnosti za kompaniju, a najmanju osećanju zadovoljstva novčanim primanjima (3,1). Vidljivo je da su sve srednje ocene na skali autoevalucije sopstvene emotivnosti (“FEEL”) nešto iznad proseka (iznad 3) što našu drugu hipotezu (“Afektivna atmosfera je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje korporacije X”) nadpolovično potvrđuje.

Tabela 2. Skala srednjih ocene sopstvenih emocija vezanih za kompaniju (“FEEL”)

Rezultati skale “FEEL” (ocena sopstvenih emocija)	Srednja ocena
Sa optimizmom gledam u budućnost kompanije	3,5
Osećam se zadovoljnim/om dinamikom napredovanja u poslu	3,7
Oseća se dovoljno inspirisanim/om u postizanje ciljeva kompanije	3,9
Osećam se podržanim/om od strane kolega i menadžmenta	3,2
Smireno dolazim na posao	3,2
Osećam se dovoljno ohrabrenim/om u postizanju radnih ciljeva	3,6
Osećam se ravnopravnim/om članom tima	3,3
Osećam se korisnim/om za kompaniju	4,7
Osećam se sigurnim/om dok obavljam radne zadatke	3,8
Često uživam u svom poslu	3,8

Zadovoljan/na sam radnim mestom	3,2
Zadovoljan/na sam novčanim primanjima (platom)	3,1
Motivisan/na sam za izvršavanje radnih zadataka	3,9
Ponosan/na sam na kompaniju u kojoj radim	4,1
Osećam se prihvaćenim/om od strane menadžmenta	4,2
Smatram da sam poštovan/a u kolektivu	4,3
Ukupna srednja ocena sopstvenih emocija („FEEL“)	3,5

Radna motivacija (angažovanje) zaposlenih („DO“)

Rezultati autoevalucije motivisanosti na izvršavanju osnovnih ciljeva kompanije („DO“) nisu pokazali zadovoljavajući nivo motivacije (srednja ocena 2,8). (Tabela br.). To znači da su zaposleni motivisani za aktivnost na sledećim poljima i u sledećoj meri: visoko amgažovani na sopstvenom informisanju o dešavanjima u kompaniji (4,5), nisko motivisani za rešavanje socijalnih konflikata u kompaniji (2,4), nedovoljno motivisani za unapređenje saradanje sa drugim odelenjima (2,5), značajnije motivisani za stručno usavršavanje (3,7), slabo motivisani za eksternu promociju kompanije (1,8), visoko motivisani za realizaciju donesenih odluka i propisanih procedura (4,1), veoma nisko motivisani za uključivanje u marketinške aktivnosti kompanije (1,2) i relativno nisko motivisani za učešće u društvenim aktivnostima koje organizuje kompanija (2,8). (Tabela br. 3). Najveća motivacija zaposlenih je ispoljena u nastojanju da se redovno informišu iz dokumenata i obaveštenja koje isporučuje kompanija (srednja ocena 4,5), a najmanje su spremni da učestvuju u promociji kompanije (srednja ocena 1,2). Ovakvi rezultati ukazuju (ukupna srednja ocena sopstvene motivacije 2,8) da treća podhipoteza („Zaposleni poseduju visok nivo motivaije za izvršavanje radnih zadataka u kompanji X“) nije potvrđena.

Tabela 3. Skala ocene sopstvene radne motivacije („DO“)

Rezultati skale „DO“ (ocena sopstvene motivisanosti)	Srednja ocena
Nastojim da redovno pročitam obaveštenja i dokumnetna kompanije	4,5
Trudim se da socijalne koflikte u kompaniji uspešno rešimo	2,4
Trudim se da saradnja sa odelenjima bude što bolja	2,5
Kad mi nešto nije jasno pitam nadležne ili stručne osobe	3,7
Prijateljima preporučujem kompaniju kao dobro mesto za rad	1,8
Poštujem donesena pravila i procedure	4,1
Redovno se uključujem u marketinške aktivnosti kompanije	1,2
Učestvujem u društvenim aktivnostima koje organizuje kompanija	2,6
Ukupna srednja ocena sopstvene aktivnosti („DO“)	2,8

Rangovi autoevaluacije interne komunikacije zaposlenih u kompaniji „X“

Za razumevanje percepcije zaposlenih o internoj komunikaciji značajno je utvrditi i rangove autoevaluacije sve tri skale interne komunikacije kompanije „X“. Rezultati do kojih smo došli ovim istraživanjem pokazuju da najveći rang ima samoocena informisanosti (sa srednjom ocenom 3,9), a zatim autoevaluacija emotivnog odnosa prema kompaniji u koji su zaposleni (sa srednjom ocenom 3,5) i na trećem mestu je viđenje svog radnog angažmana (sa srednjom ocenom 2,8). (Tabela br. 4). Na osnovu ovakvih vrednosti srednjih ocena na skalama evaluacije interne komunikacije, utvrđeni su parametri kojima se potvrđuje, odnosno opovrgava postavljeni hipotetički okvir. Shodno tome može se konstatovati da su samo dve podhipoteze delimično potvrđene („Inforomisanost zaposlenih je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje korporacije X“ i „Afektivna atmosfera je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje korporacije X“), a jedna („Zaposleni poseduju visok nivo motivacije za izvršavanje radnih zadataka u kompaniji X“) je opovrgnuta, što ukazuje da i generalna hipoteza („Interna komunikacija u kompaniji „X“ je na nivou koji omogućava efikasno poslovanje“) nije u potpunosti potvrđena. To implicira činjenicu da interna komunikacija u kompaniji „X“ nije u funkciji efikasnosti poslovanja i da je neophodno sačiniti strategiju interne komunikacije kojom bi se postojeće stanje prevazišlo.

Tabela 4. Rangovi srednjih ocene sve tri skale („THINK“, „FEEL“, „DO“) interne komunikacije u kompaniji „X“

Rang	Skala	Srednja ocena
	Ukupna srednja ocena informisanosti („THINK“)	3,9
	Ukupna srednja ocena sopstvenih emocija („FEEL“)	3,5
	Ukupna srednja ocena sopstvene aktivnosti („DO“)	2,8

Raspon ocena na skalama interne komunikacije

Kao jedan od parametara koji je od značaja za utvrđivanje percepcije osnovnih karakteristika interne komunikacije u kompaniji „X“ koristili smo i parametar raspona ocena na sve tri merene skale. Raspon autoevaluacije je imao četiri nivoa: 1) „nezadovoljavajuće“ (1,00 - 1,99), 2) „delimično zadovoljavajuće“ (2,00 - 2,99), 3) „zadovoljavajuće“ (3,00 - 3,99) i 4) „veoma zadovoljavajuće“ (4,00 - 5,00). Značajno je uvideti da je najveći procenat nezadovoljnih ispitanika (31%) kod motivisanosti za rad („DO“), a najmanji (15%) kod ocene sopstvenog emotivnog odnosa prema kompaniji („FEEL“). Kada se posmatra nivo „delimično zadovoljnih“ onda se uviđa da se najviši procenat ispitanika izjasnio za svoj radni angažman (44%), a najmanji (13%) o svom pozitivnom emotivnom odnosu prema kompaniji. Nešto drugačija je situacija sa skalama koje ukazuju na sledeća dva nivoa zadovoljavajućeg stanja internom komunikacijom. Naime, za ocenu „zadovoljavajuće“ najveći

procenat (37%) je zabeležen na skali sopstvene informisanosti, a najmanji (12%) na skali motivisanosti za radne aktivnosti, dok se za ocenu „veoma zadovoljan“ najveći broj ispitanika (41%) izjasnio kada je u pitanju skala emotivnog doživljaja kompanije „X“, a najmanje (13%) kada se radi o motivaciji za rad. (Tabela br. 5). Ovakav procenat raspona ocena je u značajnom saglasju sa srednjim ocenama na sve tri skale ocenjivanja kvaliteta interne komunikacije kompanije „X“.

Tabela 5. Raspon ocena na sve tri skale

SKALE	KRITERIJUM	RASPON OCENA	%
„THINK“ (informisanost)	Veoma zadovoljavajuće	4,00 - 5,00	31
	Zadovoljavajuće	3,00- 3,99	37
	Delimično zadovoljavajuće	2,00 – 2,99	16
	Nezadovoljavajuće	1,00 - 1,99	16
„FEEL“ (emocije)	Veoma zadovoljavajuće	4,00 - 5,00	41
	Zadovoljavajuće	3,00- 3,99	31
	Delimično zadovoljavajuće	2,00 – 2,99	13
	Nezadovoljavajuće	1,00 - 1,99	15
„DO“ (aktivnost, motivacija)	Veoma zadovoljavajuće	4,00 - 5,00	13
	Zadovoljavajuće	3,00- 3,99	12
	Delimično zadovoljavajuće	2,00 – 2,99	44
	Nezadovoljavajuće	1,00 - 1,99	31

ZAKLJUČAK

1. Interna korporativna komunikacija je značajan činilac uspešnog poslovanja, odnosno važan faktor koji utiče na uspeh u poslovanju korporacija kao složenih poslovnih sistema, koji su hijerarhijski ustrojeni. Gotovo da se ni jedna poslovna aktivnost ne može zamisliti bez komunikacije. Stoga i korporacija bez komunikacije ne može da opstane i da posluje. Uspeh svake komunikacije je, pored ostalog, zasnovan i na uspešnoj unutrašnjoj komunikaciji. Dobrom internom komunikacijom se izbegavaju situacije u kojima su zaposleni: neangažovani, neorganizovani, neaktivni, neinformisani, nesvesni, nezainteresovani, inertni, nemotivisani, nezadovoljni i sl. Nasuprot tome, efikasna interna komunikacija oblikuje percepciju o kompaniji, odnosno ostavlja bolji utisak svim stejkholderima (svima onima sa kojima ostvaruje saradnju). Ona umanjuje mogućnost pogrešnog razumevanja poruka ili pogrešne interpretacije ideja. Tome služe brojni oblici komunikacije koji se dvijaju unutar korporacije.

2. Brojne studije koje su ispitivale korelaciju efikasnosti interne komunikacije i poslovne uspešnosti su pokazale da se u proseku 15% od radnog vremena izgu-

bi zbog neadekvatne komunikacije između radnika i menadžera. [Hersey P. & Blanchard H. K. 1988: 34]. Na temelju rezultata do kojih se istraživanjem dođe, kreiraju se strategije i akcioni planovi unapređenja, preventivne i/ili korektivne mere, definišu osnovni ciljevi i zadaci internog komuniciranja. Strategija jačanja kapaciteta interne komunikacije implementira se kroz niz specifičnih aktivnosti kao što su: sprovođenje internog brendinga, organizovanjem događaja i sastanaka, izrađuju publikacije, vrši se reorganizacija odeljenja, realizuje edukacija za adekvatniju proceduru procesa rada, vrši adekvatnija podela odgovornosti i sl. Kao alati za popravljavanje stanja interne komunikacije u kompanijama često se koriste interni portali, kutije za predloge i žalbe, tim bildinzi, njuzletereri, kvizovi, razgovori, predavanja, stručne obuke, kursevi, školovanja itd.

3. Da bi se spoznale osnovne karakteristike interne komunikacije potreban je holistički istraživački pristup a ne *ad hoc* metode. Da bi se postigla dobra interna komunikacija neophodne su strategije koje su naučno zasnovane i proverene u praksi. Mi smo u našem radu koristili metod istraživanja interne komunikacije poznat kao „razmili-oseći-uradi“ (“*think-feel-do*”) model koji se zasniva na ispitivanju sva “tri mozga” zaposlenih odnosno sva tri osnovna psihička procesa: a) mišljenje (kognicija), b) afektivnost (osećanje) i b) konativnost (spremnost na akciju, volja, motivisanosti da se ponaša na određeni način). Svaki od ovih „mozgova” imaju značajnu ali i različitu ulogu u internoj komunikaciji kompanije. Korišćenje sva “tri mozga” donosi značajne prednosti jer obezbeđuje prenos prave poruke (objektivne, potpune), pravim sredstvima, u pravo vreme i na pravi način. Dakle, neophodno je adekvatno angažovati sva “tri mozga kompanije”: a) “*think*” ili „mlađi“ (misleći, kognitivni); b) “*feel*” ili „srednji“ (emocionalni, relacionalni) i c) „*do*” ili „stari“ (mozak akcije, senzorno-motorni). “*Think*” najčešće odgovara na sledeći korpus pitanja: Šta zaposleni misle? Sa kojim informacijama o ključnim pitanjima poslovanja raspolažu? Da li razumeju svoju ulogu u kompaniji? Da li dobro poznaju procedure poslovanja? Da li su upoznati sa mogućnostima svog razvoja i napredovanja? Da li su im poznati razvojni planovi kompanije? “*Feel*” u principu odgovara na sledeća pitanja: Šta zaposleni osećaju prema kompaniji, poslu, menadžmentu kolegama i sl.? Kakvo je njihovo trenutno zadovoljstvo? Kakva su njihova očekivanja od budućnosti? Koje je dominantno emocionalno stanje u kompaniji? „*Do*” najčešće nudi odgovore na sledeća pitanja: Šta zaposleni rade? Koliko su motivisani za postizanje uspeha kompanije? Koliko su spremni da se angažuju u doprinosu poslovanja? Koliko učestvuju u zajedničkim aktivnostima kompanije van procesa rada? Koji su dominantni modeli njihovog ponašanja?

Dakle, ova metoda se bazira na istraživanju tri segmenta interne komunikacije i pronalaženje konkretnih rešanja za njihovo unapređivanje. Ovo je novi pristup

internoj komunikaciji u kompanijama. Njime se prevazilaze do sada korišćeni tradicionalni koncepti istraživanja ovog fenomena. Smatra se da će ovaj metod u narednom periodu dominirati u istraživanju komunikacijskih sistema, odnosno da je on tehnika budućnosti za unapređene korporativne interne komunikacije.

4. Mi smo na primeru kompanije „X”, kao studije slučaja (*case study*), empiriskim istraživanjem interne komunikacije metodom „razmisli-oseti-uradi“ („*think-feel-do*“) utvrdili da njena interna komunikacija nije u dovoljnoj meri u funkciji efikasnog poslovanja i da je neophodno sačiniti strategiju interne komunikacije kojom bi se postojeće stanje prevazišlo. Naime, dve podhipoteze su delimično potvrđene, a jedna odbačena, čime je i generalna hipoteza opovrgnuta.

LITERATURA / REFERENCES

- Bovee, L. C. & Thill, V. J. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija* (deseto izdanje), Zagreb: MATE.
- Bovee, L. C., Thill V. J. & Schatzman, E. B. (2003). *Business Communication Today*, New York: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future; The 1990s and Beyond*, New York: Truman Talley Books/Plume.
- Gallup. (2006). „Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward“, *The Gallup Management Journal*, <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx> (12. 6. 2017)
- Geenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Goldhaber, M., Gerald, P., Thomas, D., Yates, P., & Michael, L. R. (1978). „Organizational communication“, International Communication Association, *Human Communication Research*, Vol. 5, Issue 1, p 76–96.
- Heath, L., Robert, B. J. (2000). *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges*, New Jersey/London: University of Houston.
- Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior*, New York, Prentice Hall.
- MacLeod, D., and Clarke, N. (2013). *Engagement Special*, Izvor: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/engagement-special-david-macleod-and-nita-clarke-on-engage-for-success> (23. 6. 2017).
- Mikić, A. (2007). *Umetnost komuniciranja*, Užice: Naučno istraživački centar.
- Miljević, I. M. (2007). *Metodologija naučnog rada*, Pale: Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu.
- Miljković, D., i Rijavec, M. (2002). *Menadžerske vještine*, Zagreb: IEP.
- Revolucija u marketingu, <http://www.pressonline.rs/plus/tehno/299562/revolucija-u-marketing-pristupu.html> (12. 5. 2016).

- Schneider, B., Brief, P. A., Guzzo, A. R. (1996). „Creating a climate and culture for sustainable organizational change“, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, Issue 4, p. 7-19.
- Stoner, A. Dž., Friman, R. E. & Gilbert, R. D. (1997). *Menadžment*, Beograd: Želnid,
- Šola Martina, H. (2016). *Marketinška oružarnica*, Split: Redak.
- Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*, Beograd: Čigoja štampa.
- Towers, W. (2010). *Global Workforce Study*, <http://10eighty.co.uk/web/wp-content/uploads/2012/10/Global-Workforce-Survey-2010-UK-summary.pdf> (23. 7. 2017).
- Varey, J. R., and Lewis, R. B. (2002). *Internal marketing: Directions for management*, London: Routledge.
- Wyatt, W. (2007). *Playing to Win in a Global Economy: Global Strategic Rewards Report and United States Findings*, Watson Wyatt Worldwide.
- <http://novasvest.com/vesti?id=169&v=reptilski-mozak> (3. 6. 2016).
- <http://www.hatchlingstudio.com.au/research/presentations/thinkfeeldo-designing-for-visitor-experiences/> (23. 6. 2017).

INTERNAL CORPORATE COMMUNICATION AS A FACTOR OF EFFICIENT BUSINESS MEASURED BY THE “THINK-FEEL-DO” METHOD (CASE STUDY)

Dragan Kolev¹, Darko Tadić²

¹Associate Professor, Pan-European University “Apeiron”, Banja Luka, kolevc@yahoo.com

²Assistant Professor, Pan-European University “Apeiron”, Banja Luka, dtadic44@gmail.com

Abstract: *In modern business, there is the awareness that the success of a company also depends on the perception of employees about the company they work in. Therefore, increasing attention is paid to the research of internal corporate communication. A lot of marketing agencies have used a new methodology for measuring and improving internal communication in corporations in recent decades. It is the so-called “think-feel-do” model that represents the theory of cognitive, emotional and behavioral brain research, but also a model that provides a specific impact on each of these elements of internal communication in particular. Therefore, this method is based on the research of three segments of internal communication and finding the concrete solutions for their improvement. This is a new approach to internal communication in companies. It transcends the traditional concepts of research of this phenomenon so far. It is believed that this method will dominate the research of communication systems in the following period, that is, it is a technique for the future of enhanced internal corporate communication.*

Keywords: *efficient business, internal communication, think-feel-do method*

JEL Classification: *M14, M37*