

## 1. Uvod

Bilo koje društvo, zajednica, organizacija, preduzeće, mora imati i poštovati određena pravila i odnose da bi funkcionisala. Kvalitet odnosa u jednoj zajednici i njena efikasnost zavise od mnogo faktora, ali osnov svega čini komunikacija članova zajednice. Komunikacija između njih samih i prema spoljnjem svet. Način komuniciranja, komunikacioni kanali, pravila komuniciranja mogu biti određeni, manje ili više detaljno i strogo definisani, i uglavnom i jesu u dobro organizovanim zajednicama, ali samo od ljudi, pojedinaca zavisi hoće li dobrom međusobnom komunikacijom ostvariti veću harmoniju odnosa i bolju efikasnost organizacije. Pravila komuniciranja mogu biti detaljno regulisana u nekoj organizaciji i svi članovi zajednice ih se mogu pridržavati, a da opet izostanu optimalni rezultati - organizacija tehnički dobro funkcioniše i relativno je efikasna, ali bez iskrene posvećenosti svih članova zajednice i otvorene i direktne komunikacije između njih izostaje onaj fini, neuhvatljivi fluid koji atmosferu u jednoj organizaciji čini prijatnom, i za one koji su stalno tu, i za one koje se trenutno nađu. Svi smo sigurno iskusili takve primere u praksi. Ako odemo u neku instituciju, preduzeće, prodavnicu, osetićemo dobru atmosferu koju prisutni šire dobrom i otvorenom međusobnom komunikacijom, osećamo se prijatno i tu rado opet dolazimo. Sa druge strane, svako je sigurno bio i na puno mesta gde vlada hladna atmosfera, ledeni i napeti odnosi između članova, veštačka i usiljena ljubaznost, neiskrenost i zatvorenost. To se, naravno odmah oseti, tu se niko ne oseća prijatno i gleda da što pre ode iz takve sredine. Zato veština komuniciranja danas mnogo znači u svim, a naročito u poslovnim i trgovačkim odnosima. Veština komuniciranja jeste i prirodni talenat - neko lako i jednostavno stupa u odnose sa drugim ljudima, gradi dobre i srdačne odnose, biva rado prihvaćen od drugih. Sigurno je da takav čovek ima bolje izgleda da postigne uspeh u poslu. Nekim ljudima je samo komuniciranje posao - voditelji, spikeri, svi koji rade sa javnošću, medijima. Neki ljudi su po prirodi zatvoreniji, uzdržaniji, teže stupaju u odnose, naročito sa nepoznatim ljudima i u kritičnijim situacijama. No, to ne znači da su oni loši, da treba izbegavati odnose sa njima, i da oni nemaju šansi u poslovima gde treba vešto komunicirati sa drugim ljudima. Ali ono što je izvesno, i jedni i drugi mogu značajno da poprave svoje tehnike komuniciranja. Jer, niti su prirodni talenat, iskrenost i otvorenost dovoljni za uspeh u poslu, niti je suzdržanost i zatvorenost potpuna prepreka na putu ka uspešnim poslovnim odnosima. Tom važnom temom bavimo se u ovom poglavlju - veštinom komuniciranja u savremenom poslovanju i značaju dobre komunikacije za jedno malo preduzeće.

## 2. Savremeni poslovni svet i komunikacije

Poslovni svet svakim danom postaje sve složeniji i zahtevniji, a po pitanju komuniciranja određeniji. Vekovi trgovine i poslovanja iza nas razvili su prirodnu potrebu ljudi u biznisu da standardizuju svoje poslovne odnose i unaprede komunikaciju između sebe. Engleski jezik je prihvaćen kao oficijelni jezik poslovnog sveta u celom svetu, a sa njime su uglavnom preuzimane i komunikacijske osobine i običaji anglosaksonskog sveta. Te karakteristike su uglavnom već standardizovane i opšte prihvaćene što poslovanje čini lakšim i efikasnijim. Poznajući i uvažavajući ta pravila uspešno komuniciraju i saraduju ljudi i firme iz različitih krajeva sveta. Sledeći ta pravila sigurno neće doći u situaciju da neki potez ugrozi poslovanje, poveća rizik, utiče na međusobno poverenje učesnika ili zahladni odnose. Međutim, uz svo poznavanje i poštovanje pravila međunarodnog poslovnog komuniciranja, jako je bitno i poželjno poznavati i uvažavati i lokalne varijetete i običaje, tradiciju i navike ljudi iz određenih sredina. Takav odnos prema poslovnim partnerima iz različitih kulturnih sredina doprineće

boljem razumevanju a time i boljim poslovnim rezultatima i većem ugledu firme i ljudi koji u njoj rade. Ako se, na primer, srećete sa partnerima iz zapadne i severne Evrope, treba izbegavati suviše lična pitanja, na primer, o porodici, zdravlju, pa i o političkim temama. Po dobrom engleskom običaju treba se ograničiti na razgovor o vremenu i slične bezazlene teme. Sa druge strane, ljudi iz istočnih i južnih krajeva sveta su bliži i otvoreniji na lične teme, pa je tu čak poželjno goste pitati o porodici, deci, zdravlju i sličnim intimnijim temama. I sami će pažljivo saslušati našu priču o tome kako su svi, i iskreno saosećati ako je neko bolestan ili se ima neki problem. Ljudi se mešaju i trguju još od vremena Marka Pola, ali su najnoviji tokovi globalizacije danas od sveta zbilja napravili jedno "veliko selo" gde su svi najdirektnije upućeni jedni na druge, gde se svaka informacija istog trenutka nađe u bilo kom kraju sveta i gde su međusobna komunikacija i poslovanje postali daleko složeniji i traže mnogo aktivniji pristup da bi se opstalo u poslu. A opstati u poslu znači preživeti. I za organizaciju, i za ljude. Živimo u trenutku koji je po svojoj prirodi izazovan i gde uspevaju samo najodlučniji i najspremniji. A za uspeh je odlučujuće poznavanje i redovno razmenjivanje informacija - komuniciranje. Znanje je kumulativno i potrebno ga je stalno unapređivati jer je broj i složenost informacija koje dolaze iz okruženja sve veći i složeniji i sve zahtevniji za obradu. A od našeg dobrog razumevanja tih informacija zavise i naše poslovne odluke a time i naš konačan poslovni rezultat. Istovremeno, naša konkurencija ne spava. Postojanje konkurencije je pokretačka sila znanja. A pobediti konkurenciju na tržištu u najvećoj meri zavisi od boljeg poznavanja informacija, njihove analize i brze reakcije. Opšte je prihvaćena činjenica da smo ušli u vreme najčvršće i najbrutalnije konkurencije koju pamti poslovni svet. U poslednjih desetak godina proces ubrzane globalizacije u Evropi i svetu postavio je zahteve za: - visokim stepenom poslovne komunikacije - razvijenom integritetu svakog pojedinca koji je uključen u proces poslovanja. Ciklični karakter modernog poslovanja neprestano smenjuje cikluse rasta i cikluse opadanja poslovnih aktivnosti. Ciklusi se menjaju a time i načini poslovanja. U vremenima opadanja i krize proces poslovnog razmišljanja i odlučivanja je drugačiji nego u časovima ekonomskog procvata. Samo od dobre komunikacije zavisi hoće li preduzeće duže i stabilnije plivati u vodama rasta i napretka, uspešno odgovarajući na izazove iz okruženja. Najveći neprijatelj uspeha u poslu je strah pred komunikacijom, on je taj koji blokira uspostavljanje kontakata i razmenu informacija. U takvim slučajevima poslovna izolacija je neizbežna. Utvrđeno je da formula savremenog poslovnog uspeha sadrži samo 15% znanja i veština, a da je najveći deo, 85% zapravo umetnost komuniciranja. **Komunikologija**

Komunikacija, po svim istraživanjima i anketama nije tako jednostavan i lak posao kako bi se pomislilo na prvi pogled. Utvrđeno je da je strah od javnog nastupanja, govorenja pred grupom ljudi, jedan od najvećih ljudskih strahova. Gotovo 90% anketiranih ljudi izjavljuje da se oseća neprijatno kada se prvi put poslovno sretne sa nepoznatom osobom. Sigurno je da je svako od nas iskusio takve situacije, bilo da je i sam osećao nelagodu kad treba govoriti pred grupom nepoznatih ljudi, bilo da je video nekoga ko se našao u takvoj situaciji, i jedva izvukao živu glavu. Komunikacija je permanentan proces koji podrazumeva slanje i primanje informacija sa ciljem da se razmene ideje sa sredinom. Prilikom uspostavljanja bilo koje komunikacije treba da nam bude jasno:

- zašto komuniciramo
- sa kim komuniciramo
- kako da u tom procesu budemo fleksibilni i pristupačni za razmenu informacija
- kako da ostavimo utisak na druge, i kanale komunikacije držimo otvorenim

INFORMACIJA je najvažniji činilac u procesu komunikacije. Ona može biti neki podatak, obaveštenje, saopštenje... Da bi neki podatak bio informacija treba da bude pouzdan, tačan, proverljiv, dinamičan, odnosno, podložan promenama. Za uspešnu komunikaciju, razmenu podataka sa sredinom, nije dovoljno samo imati ideju, zamisao i želju da se ona prenese ostalima. Pored toga potrebno je: • da kao davalac informacije, sadržaj koji želimo da prenesemo dobro formulišemo, pretočimo u simbole koji se mogu prenositi ostalima i koji su razumljivi za ostale. Nije retkost da svoje zamisli i ideje, ono što imamo na umu da prenesemo drugoj strani, ne možemo dovoljno precizno i jasno da izrazimo. Neki put to i sami primećujemo (&quot;kako da kažem...&quot;, &quot;nemam reči&quot;...) ali u najvećem broju slučajeva nismo svesni koliko je naš izraz siromašniji od onoga što smo zamislili da prenesemo ostalima. S druge strane, ima ljudi koji se jako precizno i jasno izražavaju, tačno formulišu svoje zamisli i gde je gubitak u izražavanju vrlo mali, ili nikakav. To su elokventni, načitaniji ljudi, predavači, kojima nije teško da svoje misli prenesu na najprecizniji mogući način primaocima informacije.

- da druga strana u komunikaciji informaciju primi, po mogućstvu celovitu i bez gubitaka. Gubici na prenosu informacija mogu da se jave iz tehničkih razloga - neko nije dobro čuo sve što davalac informacije prenosi, zbog tehničkih smetnji na vezama, ili zbog raznih prepreka, i sl.
- na kraju, potrebno je da primalac informacije razume samu informaciju, ono što je davalac želeo da kaže. Obično gubici u prenosu informacija uzrokuju i nepotpuno ili pogrešno razumevanje informacije. Ali, neki put, i pored u potpunosti primljene informacije, primalac ne razume, delimično ili potpuno, ono što pošiljalac informacije želi da prenese. To može biti iz raznih razloga.

Ako je, recimo, informacija prenet na jeziku koji primalac ne razume, on neće shvatiti suštinu informacije. Iako je čuo jasno svaku reč - ne razume informaciju. Najčešći slučaj je da primalac ne poznaje dovoljno sadržaj informacije pa stoga i ne može da razume njen smisao - ako slušamo neku stručnu diskusiju na temu o kojoj ne znamo mnogo, nećemo mnogo ni razumeti. Jasno čujemo ili čitamo svaku reč, znači nema gubitaka u prenosu informacija - ali, ne razumemo mnogo. I kad se pogleda cela putanja informacije, od zamisli u glavi onoga ko je šalje, do razumevanja iste informacije u glavi onoga ko je primi, vidimo da na tom putu ima mnogo prilika da opadne nivo razumljivosti, odnosno da opadne i kvalitet komuniciranja. To može biti izvor zabavnih i komičnih situacija (igra &quot;gluvih telefona&quot;), ali i velikih nesporazuma sa teškim posledicama i po direktne učesnike u komunikaciji i po sredinu gde se komunikacija odvija. Život i istorija su puni primera da su neki događaji sa značajnim posledicama, političke odluke, sudske presude, poslovni potezi, rezultirali iz toga što se neko nije dobro izrazio, ili neko nije jasno razumeo ono što mu se prenosilo, što se radilo o štamparskoj grešci ili lošim telefonskim ili radio vezama. Takve situacije vrebaju u svakodnevnom životu i radu i mogu, kao što smo rekli, da bezazleno uveseljavaju prisutne, ali i da budu uzrok teških posledica i razlog za gorko kajanje učesnika. To je davno uočeno i polako se došlo do spoznaje da od kvaliteta komunikacije u velikoj meri zavisi veliki broj životnih situacija kao i poslovnih rezultata. Zbog svega toga se bavimo ovom važnom temom - veštinom komuniciranja, da bismo izbegli sve negativne situacije koje mogu da nastanu zbog slabe veštine komuniciranja, i dobrom komunikacijom unpredili naš život i poslovanje. Život savremenog čoveka, a naročito poslovne aktivnosti, skoro da su u potpunosti oslonjene na komunikaciju sa drugim ljudima. Čak i onaj ko po prirodi posla radi sam, izolovan, i bez mnogo kontakata sa drugim ljudima, ima situacije u kojima nužno stupa u razmenu informacija sa drugima, pa i za takvoga važi pravilo da dobro komuniciranje olakšava posao i donosi bolje rezultate. Veština dobrog komuniciranja podrazumeva više važnih elemenata:

- Efekat prvog utiska - kad se prvi put sretnete sa nekim vi neizbežno stičete utisak o njemu (ispitivanje pokazuje u roku od 15- 20 sekundi) koji se kasnije nadograđuje, upotpunjuje, ali teško menja. Ne zaboravite da druga strana na isti način stiče utisak o vama. Stoga su prvi trenuci susreta presudni za budućnost odnosa. Neko vam se dopao i odmah vam se čini da ćete sa njim dobro raditi, ili vam se nije dopao pa ćete raditi nevoljno i sa oprezom, ili uopšte nećete raditi. Stoga prvom susretu treba posvetiti pažnju. Jer, ne zaboravite - Nikada nećete imati drugu šansu da napravite prvi utisak.

- Kada se nekome prvi put predstavljamo to činimo radi upoznavanja. Čak i ako smo sigurni da tu osobu više nećemo videti, treba jasno izgovoriti svoje ime, bez dodavanja profesionalnih titula. Samopredstavljanje se izvodi kad nema treće osobe da nas predstavi. U takvoj situaciji predstavljate se sami. U modernom poslovanju samopredstavljanje je uobičajen način upoznavanja. To nikako ne znači da je ta osoba nametljiva. Naprotiv, govori o pozitivnoj otvorenosti i komunikativnosti koju današnji poslovni svet očekuje.

- Rukovanje - u Evropi je rukovanje kao pozdrav uobičajeno. Poslovni protokol određuje da prilikom rukovanja ustaju svi, i žene (u poslovnom svetu su oba pola izjednačena i ne važi većina odrednica klasičnog bon-tona, gde žena uživa značajne privilegije). Ako sedite za radnim stolom obavezno istupite ispred sagovornika. Rukovanje preko stola nije uljudno. Ukoliko to nije moguće, treba se izviniti. Ko prvi nudi ruku za rukovanje? Klasična pravila poslovnog komuniciranja određuju da starija osoba, po godinama ili položaju, pruža ruku mlađoj, odnosno, žena muškarcu. Danas se o tome manje vodi računa, ali opet treba biti oprezan i delikatan u različitim situacijama. Prilikom rukovanja sagovornika gledate pravo u oči i odmerite dužinu i ritam rukovanja.

- Smatra se da je osmeh najjednostavnije sredstvo za izazivanje pozitivnog utiska. Ljubaznost i odmeren osmeh prema sagovorniku su siguran put ka njegovim simpatijama i dobrom odnosu. Stoga u komunikaciji treba biti otvoren i nasmejan. Nikako ne stoji da to nije izraz ozbiljnosti i da će nas sagovornici više ceniti ako smo smrknuti i preozbiljni.

- I kod pismene komunikacije efekat prvog utiska nije ništa manje važan. Pismo ili elektronska poruka, i po svojoj formi i po svojoj sadržini, su ono što nosi sliku o vama. Ako se sa partnerom pre toga niste upoznali, ili se nekome obraćate prvi put, druga strana će utisak o vama steći na osnovu onoga čime raspolaže. Stoga je od presudne važnosti da i sva prepiska bude besprekorna sa aspekta pravila dobre komunikacije. Pisma moraju da budu na kvalitetnom memorandumu firme, napisana jasnim jezikom i sa jasnim namerama. Rok u kome se odgovara na nečje pismo ili obraćanje takođe nije dug - u toku jednog, najviše dva radna rada mora se odgovoriti pošiljaocu. Čak i ako tog trenutka nemamo odgovor koji se traži, treba tako i odgovoriti i reću kada druga strana može očekivati odgovor sa traženim informacijama. Ukoliko se vi prvi put obraćate nekom pojedincu ili firmi poželjno je navesti od koga ili na koji način ste došli do njihovog imena i podataka. **Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija čini ravnopravan deo procesa komunikacije, a u nekim trenucima i preovlađujući u odnosu na verbalnu komunikaciju. Neverbalni signali pokazuju misli i emocije, stavove i osobine obe strane u procesu komunikacije. Oni su podrška verbalnoj komunikaciji, ili, u nekim situacijama, zamena za nju. Naši pokreti, stavovi, gestovi, izrazi govore o našim stanjima i raspoloženjima, jasno izražavaju naše slaganje ili neslaganje, prihvatanje ili neprihvatanje, kao i sve ostale reakcije na poruke koje primamo. Neverbalni aspekt komunikacije je naročito važan u prvim kontaktima i prvim trenucima komunikacije. Kad govorimo o značaju prvog utiska, sada dodajemo da neverbalne poruke koje šaljemo u prvim

trenucima komunikacije utiču na utisak o nama, čak više od onoga što govorimo. Neverbalna komunikacija se naziva i "govor tela", naši izrazi i gestovi nas odaju i protiv naše volje, signali cure, a da toga nismo ni sveni. A trebalo bi, s obzirom na ulogu ovog aspekta komuniciranja na dobre odnose sa okolinom i uspešnu razmenu informacija. Treba izgraditi veštinu da prepoznamo i razumemo tuđe neverbalne poruke, kao i da, koliko je moguće, kontrolišemo sopstvene. Govor tela premošćuje nerazumevanje i nesporazume izazvane verbalnim porukama i često je u prednosti u težim situacijama. Pokreti i izrazi su slobodniji, spontaniji od reči, i ljudima ulivaju više poverenja. Gestovi i izrazi lica su ubedljiviji u izražavanju dobrodošlice i pozitivnog stava prema nekome od samih reči, i služe kao odlična dopuna pozitivnom utisku koji ostavljamo.

Davno je uočeno da se veština govorenja ne krije samo u dobro pripremljenom sadržaju, temi i efektom verbalnom izražavanju, već i u znacima neverbalnog opštenjaja - pozi i stavu govornika, pokretima, gestovima i izrazima. Pogled ka sagovorniku ili grupi ljudi kojima nešto govorimo je najznačajniji za dobru komunikaciju. Zna se da ljude treba gledati u oči kad se razgovara, ali i tu treba izbegavati ekstreme. Odmereno gledanje sagovornika u oči predstavlja usmerenost ka sagovorniku i odražava zainteresovanost i pozitivan stav prema onome što nam govori. Fiksiranje pogledom, međutim, odražava napetost i grčevit stav ili pak preteći stav. Lutanje pogledom pokazuje nesigurnost i strah, ili nezainteresovanost i ignorisanje. Dok mi govorimo naš pogled može da luta levo - desno i preko sagovornika. U svakom slučaju, gledamo sagovornika prilikom:

- upoznavanja
- pozdravljanja
- razgovora
- aktivnog slušanja
- iskazivanja interesovanja, pažnje i naklonosti
- posmatranja reakcija sagovornika.

Interesantno je da se neverbalni znaci različito tumače i primaju u različitim delovima sveta. Tako je i sa pogledom. U Japanu i na Dalekom Istoku, na primer, nije pristojno gledati sagovornika pravo u oči dok vam govori, već otprilike negde u nivou ramena. To se može tumačiti željom da koncentracija bude usmerena na sam čin slušanja, što ima smisla. Ponekad gledanje sagovornika u oči može da bude opterećenje za slušaoca i da ometa koncentraciju. Osnovni utisak se stiče na osnovu izraza lica koji značajno doprinosi boljem razumevanju. Otvorena, vedra i prijateljska lica su, naravno, poželjnija za dobar odnos u komunikaciji od smrknutih i zanesenih. I poslovice kaže da je "lice ogledalo duše" i da se na njemu vide sve emocije i raspoloženja. Opet, ima ljudi, ali ipak ređe, na čijim licima se ništa ne može videti, koja su nepomična kao maske. Pokreti rukama objašnjavaju i podvlače ono što se verbalno izkazuje. Toliko su nesvesni da ljudi gestikuliraju rukama i kad razgovaraju telefonom, kad ih sagovornik sigurno ne vidi. Gestikulacija rukama je značajan faktor komunikacije, ali, ako je preterana, može da oslabi komunikaciju, da kod slušaoca skrene pažnju sa teme, ili da bude doživljena kao pretnja. Svaki podignut ili usmeren prst, ili cela ruka iznad nivoa horizontale, smatra se pretećim gestom, i time i nepoželjnim. Treba biti odmeren u gestikuliranju, pokreti treba da budu u skladu sa verbalnim izrazima, da naglašavaju reči, a ne da budu zamena za njih. Psihološka objašnjenja pojedinih gestikulacionih pokreta rukom, šakom, prstima, obema rukama, kažu da:

- dlanovi okrenuti na gore označavaju otvaranje, približavanje, spremnost na razovor

- dlanovi okrenuti na dole znače zatvaranje i udaljavanje, odbijanje dijaloga
- taktiranje šakom znači naglašavanje pojedinih reči
- dlanovi okrenuti jedan ka drugom znače razmišljanje ili oklevanje
- polusavijena šaka, dlanom prema grudima znači upućivanje na sebe
- dlan otvoren prema sagovorniku sa poluispruženom rukom znači zaustavljanje sagovornika
- nemirni prsti su znak nesigurnosti
- stegnuta pesnica označava bes, ali i strah

Gestovi mogu biti i kontradiktorni u odnosu na sadržaj verbalne komunikacije. Tada kažemo da nas gestovi odaju. Izgovoreni tekst ima jedan smisao, a naši gestovi šalju drugačiju poruku.

### **Zaključak**

Poslovne komunikacije u kojima su sredstvo prenošenja poruke napisane reči, nazivamo pisanim poslovnim komunikacijama. Pisane poslovne komunikacije odvijaju se unutar preduzeća ili između preduzeća i okoline, a mogu se izvoditi u papirnatom ili elektronskom obliku. Pisano poslovno komuniciranje, za razliku od usmenog, ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima. Bitna prednost pisanog poslovnog komuniciranja je u tome što ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava, ili u međusobnom odnosu poslovnih partnera. Poslovni iskaz se može doterivati i dopunjavati sve dok definitivno ne bude poslan poslovnom partneru. Suprotno tome, u usmenom poslovnom komuniciranju svaka ispravka ili dopuna je primetna, posebno su primetni neverbalni znakovi komuniciranja. U pisane poslovne komunikacije na papiru ubrajamo poslovna pisma i memorandume, a u elektronske pisane poslovne komunikacije ubrajamo e-mail, Web i chat komunikacije. Postoji i skup kombinovanih komunikacija u kojoj se pisane komunikacije prenose elektronskim putem, nju čine telefaks komunikacije. Od pisanih poslovnih komunikacija jedino se chat komunikacija ubraja u izravne jer su u njoj obje strane komunikacijskog procesa prisutne u istom trenutku.

Izrada pisanih poslovnih komunikacija provodi se u nekoliko koraka. U prvom koraku poslovna komunikacija se planira tako da se određuje svrha, analiziraju čitatelji te izabire kanal i medij komuniciranja. U drugom koraku komunikacija se piše uz razradu organizacije i sastavljanje poruke. Konačno, komunikacija se popravlja i uređuje uz nekoliko ponovnih čitanja i odašilje primaocu.

Kako oba načina komuniciranja (usmeno i pisano) imaju prednosti i nedostatke, nameće se zaključak: poslovni partneri trebaju komunicirati na način koji je u datim situacijama funkcionalniji i kvalitetniji, čime se izbegavaju nejasnoće i nesporazumi i omogućuje optimalan protok informacija između poslovnih partnera.

Poslovne komunikacije u kojima su sredstvo prenošenja poruke napisane reči, nazivamo pisanim poslovnim komunikacijama. U pisane poslovne komunikacije na papiru ubrajamo poslovna pisma i memorandume, a u elektronske pisane poslovne komunikacije ubrajamo e-mail, Web i chat komunikacije.

Bitne funkcije za preduzeće pisane poslovne komunikacije su:

- održavanje poslovnih veza
- predstavljanje reoduzeća
- značaj knjigovodstvenog dokumenta

- značaj dokaznog sredstva u sporu (vredi za papirnate komunikacije)
- promotivna funkcija

Nekim ljudima je samo komuniciranje posao - voditelji, spikeri, svi koji rade sa javnošću, medijima. Neki ljudi su po prirodi zatvoreniji, uzdržaniji, teže stupaju u odnose, naročito sa nepoznatim ljudima i u kritičnijim situacijama. No, to ne znači da su oni loši, da treba izbegavati odnose sa njima, i da oni nemaju šansi u poslovima gde treba vešto komunicirati sa drugim ljudima. Ali ono što je izvesno, i jedni i drugi mogu značajno da poprave svoje tehnike komuniciranja. Jer, niti su prirodni talenat, iskrenost i otvorenost dovoljni za uspeh u poslu, niti je suzdržanost i zatvorenost potpuna prepreka na putu ka uspešnim poslovnim odnosima. Tom važnom temom bavimo se u ovom poglavlju - veštinom komuniciranja u savremenom poslovanju i značaju dobre komunikacije za jedno malo preduzeće.

### **Literatura**

1. V. Srića, A. Kliment, B. Knežević : Uredsko poslovanje, Beograd, 2003.
2. B. Knežević : Elektronsko poslovanje i odvijanje poslovnih procesa, magistarski rad, Zagreb 2002.
3. S.Stevanović, Poslovna etika, BIGZ, Beograd, 1999