

# Poslovno komuniciranje u organizaciji

---

Sušec, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:461507>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-22**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.119/PE/2017

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE U  
ORGANIZACIJI**

Maja Sušec

Varaždin, veljača, 2017.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br.119/PE/2017

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE U  
ORGANIZACIJI**

Student:  
Maja Sušec, 0302/336D

Mentor:  
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača, 2017.

# Prijava diplomskog rada

## studenta IV. semestra diplomskog studija Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA Maja Sušec

MATIČNI BROJ 0302/336D

NASLOV RADA Poslovno komuniciranje u organizaciji

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Business communication in the organization

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

MENTOR izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

ČLANOVI POVJERENSTVA  
1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik

2. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, član

3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica

4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član

### Zadatak diplomskog rada

BROJ 119/PE/2017

OPIS

U ovom radu obrađuje se poslovno komuniciranje u organizaciji, odnosno njezina važnost u svakoj organizaciji. Organizacija obuhvaća udruživanje ljudi, odnosno zaposlenika kojima je glavni cilj ispuniti određene zadatke. Već se tu vidi potreba za dobrom poslovnom komunikacijom, koja se odnosi na prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja, a bez koje ne bi bilo moguće ostvariti spomenute ciljeve. Samim time vidljivo je da je uspješnost bilo koje organizacije, ovisna o kvaliteti komunikacije. Na kvalitetu komunikacije utječu zaposlenici svojim komunikacijskim vještinama, koje su od neophodne važnosti u svakom segmentu poslovanja. Vrlo je važno da se na tim vještinama radi jer mogu utjecati u velikoj mjeri na poslovanje, a nije potrebno posebno stručno znanje za usavršavanje istih. Dovoljno je da svaki pojedinac krene od samog sebe, a rezultati će se vidjeti vrlo brzo. Komunikacija je također bitan čimbenik u organizaciji koji povezuje ljude, no najveću odgovornost u procesu i načinu komuniciranja ima rukovoditelj organizacije. U ovom radu su opisane vrste poslovne komunikacije, kao i njihova objašnjenja. Također je opisana važnost formalne komunikacije, kao i neformalne, koja se ni u kom slučaju ne bi trebala umanjivati. Kod poslovnog komuniciranja u organizacijama, mogu se pojaviti i sukobi koji predstavljaju neslaganje između dva ili više sudionika. Kako u pojedinim organizacijama ima mnoštvo zaposlenika, sukobi nisu rijetka pojava. Vrlo je važno na vrijeme prepoznati sukob, te ga riješiti u pravom trenutku kako ne bi prerastao u negativno djelovanje. U takvim slučajevima, također je vrlo bitno pokazati dobru i kvalitetnu poslovnu komunikaciju.

U VARAŽDINU, DANA

10. 02. 2017.

POTPIS MENTORA

A. Hunjet

DIR 01 PE



## **Zahvala**

*Zahvaljujem mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet na usmjeravanju, svim savjetima i velikoj pomoći tijekom izrade diplomskog rada.*

*Zahvaljujem svojim roditeljima i sestri na podršci i razumijevanju iskazanom tijekom studiranja.*

## Sažetak

U ovom radu obrađuje se poslovno komuniciranje u organizaciji, odnosno njezina važnost u svakoj organizaciji. Organizacija obuhvaća udruživanje ljudi, odnosno zaposlenika kojima je glavni cilj ispuniti određene zadatke. Već se tu vidi potreba za dobrom poslovnom komunikacijom, koja se odnosi na prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja, a bez koje ne bi bilo moguće ostvariti spomenute ciljeve.

Samim time vidljivo je, da uspješnost bilo koje organizacije ovisi o kvaliteti komunikacije. Na kvalitetu komunikacije utječu zaposlenici svojim komunikacijskim vještinama, koje su od neophodne važnosti u svakom segmentu poslovanja. Vrlo je važno da se na tim vještinama radi jer mogu utjecati u velikoj mjeri na poslovanje, a nije potrebno posebno stručno znanje za usavršavanje istih. Dovoljno je da svaki pojedinac krene od samog sebe, a rezultati će se vidjeti vrlo brzo.

Komunikacija je također bitan čimbenik u organizaciji koji povezuje ljude, no najveću odgovornost u procesu i načinu komuniciranja ima rukovoditelj organizacije. U ovom radu su opisane vrste poslovne komunikacije, kao i njihova objašnjenja. Također je opisana važnost formalne komunikacije, kao i neformalne, koja se ni u kom slučaju ne bi trebala umanjivati.

Kod poslovnog komuniciranja u organizacijama, mogu se pojaviti i sukobi koji predstavljaju neslaganje između dva ili više sudionika. Kako u pojedinim organizacijama ima mnoštvo zaposlenika, sukobi nisu rijetka pojava. Vrlo je važno na vrijeme prepoznati sukob, te ga riješiti u pravom trenutku kako ne bi prerastao u negativno djelovanje. U takvim slučajevima, također je vrlo bitno pokazati dobru i kvalitetnu poslovnu komunikaciju.

Ključne riječi: organizacija, komunikacija, poslovno komuniciranje, formalna i neformalna komunikacija, sukobi.

## Summary

This paper deals with business communication in the organization, and its importance in every organization. The organization includes a combination of men, or employees whose main goal is to fulfill certain tasks. Already there he sees a need for good business communication, which refers to the transmission of messages from the sender to the recipient, and without which it would not be possible to achieve the stated objectives.

Therefore, it is evident that the success of any organization depends on the quality of communication. The quality of communication affect employees with their communication skills, which are crucially important in every business segment. It is very important to the team working skills as they may affect largely on business and did not need any special expertise for the development of the same. It is enough that each individual move by itself, and the results will be seen very quickly.

Communication is also an important factor in the organization that connects people, but the greatest responsibility in the process and the method of communication has the head of the organization. This paper describes the type of business communication, as well as their explanations. It also describes the importance of formal communication and informal, which in any case should not diminish.

In business communication in organizations, there may be conflicts representing disagreement between two or more participants. As in some organizations has many employees, conflicts are not uncommon. It is important to recognize the conflict and solve it at the right time so as not to grown into a negative action. In such cases, it is also very important to show a good and efficient business communication.

Key words: organization, communication, business communication, formal and informal communication, conflict.



## Sadržaj:

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA.....	2
2.1. Ciljevi organizacije.....	3
2.2. Dimenzije organizacije.....	5
2.3. Formalna i neformalna organizacija.....	8
2.4. Klasične organizacijske strukture .....	11
2.5. Ljudski resursi u organizaciji.....	12
3. KOMUNIKACIJA.....	14
3.1. Proces komunikacije.....	15
3.2. Kanali komuniciranja .....	17
4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI .....	19
4.2. Formalna komunikacija .....	20
4.2.1. Vertikalna komunikacija .....	21
4.2.2. Horizontalna komunikacija.....	23
4.3. Neformalna komunikacija .....	24
4.4. Vrste poslovne komunikacije.....	25
4.4.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacija .....	25
4.4.2. Pisana komunikacija.....	28
4.4.3. Neverbalna poslovna komunikacija .....	29
4.4.4. Elektronska poslovna komunikacija.....	31
4.5. Načela uspješne komunikacije.....	33
4.6. Sukobi u komuniciranju .....	34
5. ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U ORGANIZACIJI .....	37
5.1. Cilj istraživanja.....	37
5.2. Izvori podataka i metodologija istraživanja .....	37
5.3. Hipoteze istraživanja .....	38
5.4. Opis istraživanja .....	38
5.5. Rezultati provedenog istraživanja.....	38
5.5.1. Analiza rezultata provedenog istraživanja.....	48
6. ZAKLJUČAK.....	52
POPIS LITERATURE .....	54
POPIS SLIKA .....	55
PRILOZI.....	57

# 1. UVOD

Organizacija je svuda oko nas i bez organizacije se ne bi mogao obaviti ni jedan zadatak. Organizacija se promatra kao sredstvo za ostvarenje ciljeva poduzeća, uz koju važnu ulogu imaju zaposlenici i njihovi ciljevi. Ona je prisutna, kako u poduzećima tako i u svakodnevnom privatnom životu, iako toga ljudi često nisu ni svjesni, pa nisu ni svjesni značenja organizacije. Komunikacija je također bitna, može se reći i najbitnija u cijelom poslovanju. Bez dobre poslovne komunikacije ne bi bilo moguće ostvariti ni jedan cilj koji pojedina organizacija ima. Komunikacija je općenito razmjena informacija, ideja i osjećaja kako verbalnim tako i neverbalnim sredstvima. Dakle, komunikacija je osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa.

Drugi dio rada detaljnije opisuje organizaciju kao pojam, te njezine ciljeve. Također se opisuje formalna organizacijska struktura, čiji naziv govori da je to unaprijed određena struktura koja se mora poštivati, te neformalna organizacijska struktura koja nema unaprijed postavljena pravila. Navedeno je koje su to klasične organizacijske strukture te ljudski resursi u organizaciji, kao jedan od bitnijih čimbenika, a o kojima ovisi uspješnost poslovanja.

Treći dio rada odnosi se na komunikaciju kao pojam. Tu se također opisuje proces komunikacije koji je potkrijepljen i pripadajućom slikom, kako bi se lakše i jasnije prikazao. Postoje razni kanali komuniciranja, koji su opisani u nastavku ovog dijela.

Sljedeći, četvrti dio rada odnosi se na poslovno komuniciranje u organizaciji. Navodi se podjela poslovne komunikacije na formalnu, koja se dalje dijeli na vertikalnu i horizontalnu te na neformalnu komunikaciju. Nakon toga nabrojene su vrste poslovne komunikacije koje su detaljno objašnjene. Slijede osnovna načela uspješne poslovne komunikacije, a nakon toga objašnjeni su mogući sukobi koji se pojavljuju u organizaciji.

Peti dio rada odnosi se na istraživanje, odnosno na rezultate iz provedenog anketnog upitnika, u kojem je sudjelovalo 74 ispitanika. Rezultati istraživanja potkrijepljeni su grafičkim prikazima te tekstualnim objašnjenjem.

Posljednje, šesto poglavlje, jest zaključak.

## 2. ORGANIZACIJA

Riječ organizacija dolazi od grčke riječi organon koja predstavlja alat, instrument, spravu ili napravu. Nakon nekog vremena pojavila se riječ organizam, a ona predstavlja živu skupinu koja ima povezane dijelove od kojih svaki obavlja određenu funkciju. Dakle, može se reći da skup međusobno povezanih dijelova čini organizaciju. Organizacija je širok pojam, pa se definira na različite načine te poprima različita značenja, no jedno je zajedničko, a to je, da bi se uspjele obaviti sve zadaće, potrebna je dobra organizacija. Druga definicija organizacije je da je ona određena institucija u kojoj ljudi zajedno rade i zajedno postižu ciljeve.

Najčešće definicije organizacije mogu se podijeliti na:<sup>1</sup>

- Univerzalno poimanje organizacije – podrazumijeva se organizacija kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova.
- Institucionalno poimanje organizacije – organizaciji se pristupa kao skupu ljudi, odnosno kao društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. Pojam organizacije upotrebljava se za označavanje institucija, pa se govori o poslovnim organizacijama, bankama, ustanovama i slično.
- Strukturno poimanje organizacije – podrazumijeva se organizacija kao struktura društvenog sustava. To znači da svaki društveni sustav, ima svoju unutarnju strukturu.
- Funkcionalno poimanje organizacije – podrazumijeva se organizacija kao aktivnost oblikovanja. Riječ je o organizaciji kao procesu organiziranja organizacijske strukture neke organizacije.

Tako za organizaciju, J. Kovač, smatra da su bitni elementi veličina, odnosno najmanje dvoje ljudi, međusobna povezanost kao i zajednički cilj. M. Weber organizaciju smatra kao pojedince koji zajedno djeluju u nekoj organizaciji, slično kao i H. A. Simon, prema kojemu je organizacija isto tako sustav interakcije pojedinaca. W. R. Scott i A. Etzioni smatraju organizaciju kao skupinu koja ostvaruje specifične ciljeve. Jedna od najkraćih definicija organizacije je ona E. Dalea, organizacija je sredstvo za postizanje ciljeva. S. P. Robbins organizaciju smatra kao svjesno

---

<sup>1</sup>Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 10.

koordiniranje društvenih entiteta usmjerenih prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Iz većine ovih definicija, vidljivo je kako je ostvarivanje ciljeva jedna od najbitnijih karakteristika organizacije. Organizacije postoje kako bi postizale određene ciljeve.

Dakle, organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom, najmanjim troškom na bilo kojem području rada i života.<sup>2</sup>



Slika 1.: Organizacija

Izvor:

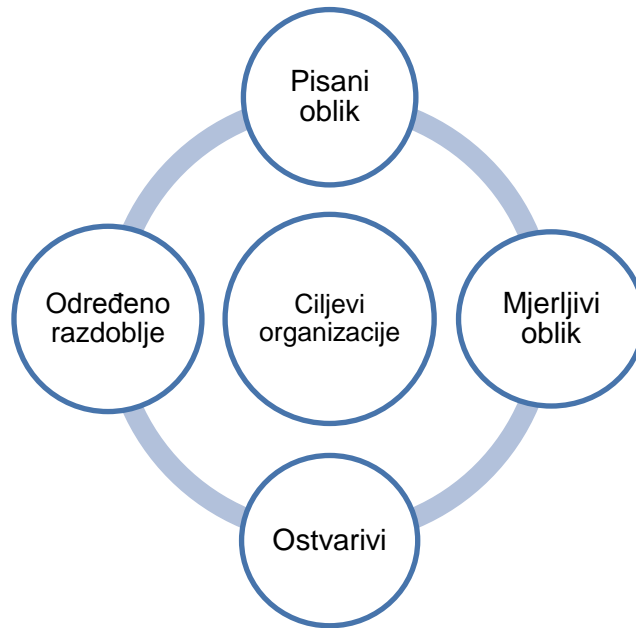
<http://www.kombeg.org.rs/Komora/udruzenja/UdruzenjeFinansijskihOrganizacija.aspx?veza=1701>, 15.10.2016.

## 2.1. Ciljevi organizacije

Jedno od najvažnijih obilježja organizacije su njezini ciljevi. Svaka organizacija, bez obzira na veličinu, djelatnost ili tehnologiju, mora imati svoje ciljeve, koje želi ostvariti i koji moraju biti jasni, pa su stoga ciljevi, zapravo smjer u kojem organizacija želi ići dalje. Također, ciljevi pomažu menadžerima odrediti mjesta gdje treba alocirati resurse, odnosno novac ili opremu.

---

<sup>2</sup>Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/inacinovic/1%20i%20%20Organizacija%20i%20teorije%20organizacione.pdf>, 20.07.2016.



Slika 2.: Ciljevi organizacije

Izvor: Obrada autora, prema P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

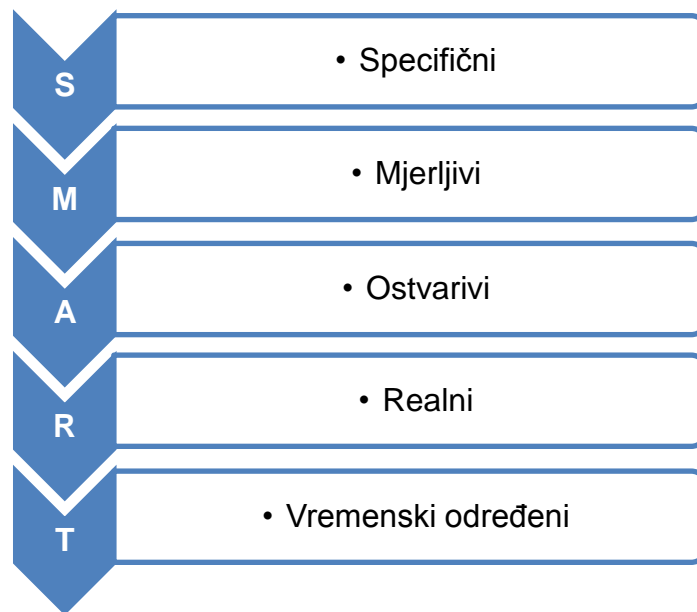
Slika 2. prikazuje ciljeve organizacije, koji su bitni za svaku organizaciju te su međusobno povezani. Dakle, svaki cilj organizacije mora prije svega biti dobar, odnosno:

- U pisanom obliku – jer nitko ne može voditi organizaciju poduzeća bez jasno zapisanih ciljeva u dokumentima poduzeća.
- U mjerljivom obliku – znači da moraju biti jasno i precizno određeni.
- Za određeno razdoblje – označava rok u kojem se zadani ciljevi moraju ispuniti i omogućava menadžmentu razne intervencije.
- Ostvarivi – podrazumijeva realne i ambiciozne ciljeve, koji će dati poticaj zaposlenicima za ostvarenjem istih.

Važan cilj za svaku organizaciju je i maksimiziranje profita, koji je često i glavni cilj i nit vodilja u poslovanju. Zaposlenici moraju imati cilj, što kvalitetnije obavljanje danih zadataka ili pružanja usluga. U organizaciji je također važan cilj zadovoljstvo i vlasnika poduzeća, menadžera i zaposlenika.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

Postoji i drugi način, prema kojem ciljevi moraju biti pametni, odnosno SMART. Moraju biti specifični za organizaciju, mjerljivi, ostvariti, realni i vremenski određeni.



Slika 3.: Ciljevi organizacije

Izvor: Obrada autora, prema P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

Slika 3. prikazuje također ciljeve organizacije, no prema drugom načinu. Ovisno o svrsi i zadaći svake pojedine organizacije, razlikovat će se njeni ciljevi.

Svaka organizacija ima različite ciljeve, a sve ovisno o vrsti djelatnosti kojom se bavi. Prema tome profitnim organizacijama cilj je maksimizirati profit, dok je neprofitnim organizacijama, kao što je škola, glavni cilj efikasno obavljanje usluga. Nekim pak poslovnim organizacijama, koje imaju visoku razinu prijetnje konkurencije, cilj je stalan rast poslovanja, dok je nekim drugim organizacijama glavni cilj postići zadovoljstvo zaposlenika.

## 2.2. Dimenzije organizacije

Dimenzije organizacije podrazumijevaju čimbenike koji određuju izgled svake organizacije. Bitne dimenzije organizacije su:<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 56.-72.

- podjela rada i specijalizacija,
- hijerarhija,
- raspon kontrole,
- ovlast i odgovornost,
- delegiranje,
- zapovjedni lanac,
- centralizacija i decentralizacija,
- koordinacija.

Podjela rada bitna je za organizaciju jer bez nje nema ni organizacije. Ona rezultira podjelom svih zadataka na određene poslove i aktivnosti. Specijalizacija rada je posljedica podjele rada. Neke od prednosti specijalizacije su to što omogućuje povećanje proizvodnosti rada, omogućuje nadgledanje većeg broja zaposlenika, ostvaruje se veća kvaliteta proizvoda i usluga i slično. No specijalizacija ima i određene nedostatke, kao stvaranje puno jednostavnih poslova, koji mogu dovesti do dosade što nikako nije poželjno, također može dovesti do monotonije i umora zaposlenika.

Hijerarhija se odnosi na položaje u organizaciji, odnosno prikazuje odnose nadređenih i podređenih. Prema tome, organizacija se može podijeliti na nisku ili plitku i visoku ili duboku. Hijerarhija u organizaciji ima nekoliko nedostataka koji se očituju u njezinoj nepoželjnosti jer pridonosi težoj komunikaciji u organizaciji. Također stvara određene poteškoće pri planiranju i kontroli, koje su sve teže sa većim brojem hijerarhija. Ona se ne može u potpunosti ukloniti, no svakako se može smanjiti broj hijerarhijskih razina. Bez obzira što stvara određene poteškoće u poslovanju, potpuno ukidanje hijerarhije ne bi bilo dobro za organizaciju. Svaka organizacija je drukčija, pa se ne može govoriti o optimalnom broju razina pošto se određuje veličinom pojedine organizacije.

Raspon kontrole podrazumijeva broj ljudi u organizaciji koji su podređeni jednom menadžeru, a može biti uži ili širi. Ukoliko jedan nadređeni ima pod sobom velik broj neposredno podređenih tada je njegov raspon upravljanja širok. Ukoliko jedan nadređeni nadgleda mali broj neposredno podređenih tada se kaže da je raspon upravljanja uži.

Ovlast i odgovornost pripadaju u najvažnije dimenzije organizacije. Ovlast predstavlja pravo na odlučivanje u organizaciji te pravo naređivanja drugima da obave potrebne aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi. Kod svake razine u organizaciji, razlikuju se razine ovlasti, tako bi najveće ovlasti trebali imati menadžeri koji su na najvišim razinama, dok menadžeri nižih razina imaju manje ovlasti.

Ovlasti se mogu podijeliti na tri načina:<sup>5</sup>

### 1. Linijska ovlast

Ovaj oblik ovlasti je temeljni dio ovlasti u organizaciji. Prenosi se s nadređenog prema podređenom, odnosno od najviše razine u organizaciji prema najnižim. To je organizacijski odnos u kojem nadređeni nadgleda svoga podređenoga.

### 2. Stožerna ovlast

Osobe koje imaju stožernu ovlast, mogu samo davati savjete onima koji imaju linijsku ovlast. Uloga ovih osoba raste proporcionalno s veličinom organizacije, dakle ako su organizacije velike, bit će i veća potreba za stožernim osobljem.

### 3. Funkcijska ovlast

Funkcijska ovlast je dio ovlasti linijskog menadžera, a može se dodijeliti primjerice kontroli u organizaciji. U organizacijama se pojavljuju stožerne organizacije ili odjeli sa specijaliziranim osobljem te im se može dodijeliti i funkcijska ovlast.

Ovlast je također usko povezana i s odgovornosti, jer bez odgovornosti ovlast ne bi smjela ni postojati. Za odgovornost se može pojmiti da je to obveza obavljanja potrebnih zadataka uz rješenje koje je zadovoljavajuće, također se definira i kao osjećajna obveza. U svakoj organizaciji odgovornost mora biti jasno i precizno definirana jer se uvijek mora znati koja osoba je za što odgovorna. Bitno je da svako radno mjesto ima određeni stupanj odgovornosti za dio zadatka koji mu je podređen, bez obzira u kojoj se organizaciji nalazi.

Delegiranje je jedna od bitnih sposobnosti koje menadžeri moraju posjedovati, a ono podrazumijeva prenošenje zadataka i ovlasti drugim osobama, a koje će biti odgovorne za provođenje istih. Delegiranje se može definirati i kao postupak

---

<sup>5</sup>Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 64.



prenošenja odgovornosti, a da se koristi ovlašću. Pod delegiranjem se podrazumijeva to, da menadžeri više razine delegiraju ovlasti menadžerima niže razine ili suradnicima. Vrlo je bitno imati ovakvu vještinu jer se u suprotnom nailazi na niz prepreka u organizaciji.

Centralizacija i decentralizacija odnose se na stupanj ovlasti koje pojedina osoba u poduzeću posjeduje. Svako poduzeće može biti u većoj ili manjoj mjeri centralizirano odnosno decentralizirano. Pod pojmom centralizacije i decentralizacije podrazumijeva se mjesto ili razina odlučivanja. Centralizacija je nivo ovlasti kod kojeg je ovlast prisutna na najvišim razinama u organizaciji. Može se kazati da u centraliziranoj organizaciji glavna uprava donosi sve bitne odluke. Jedna od bitnih prednosti ove organizacije je sama kontrola, pošto se ona provodi s vrha, također ostvaruje prednost i u kriznim situacijama jer se treba brzo naći rješenje i donijeti odluka. Postoje i određene slabosti, kao na primjer neprilagodljivost čimbenicima okoline. Decentralizacija je, za razliku od centralizacije, oblik organizacije u kojoj ovlast odlučivanja prelazi na niže razine. Ona podrazumijeva odlučivanje na svim razinama u organizaciji te je primjerenija u današnjem poslovanju. Najvažnija prednost decentralizacije je brzo donošenje odluka, kao i fleksibilnija organizacija.

Koordinacija je također vrlo bitna dimenzija svake organizacije jer se koristi u organizaciji kako bi se na najbolji mogući način povezale sve potrebne jedinice u pravilan sustav, a sve u svrhu da organizacija može funkcionirati. Koordinacija je u domeni menadžmenta na svim razinama. Ona je neophodna jer organizacije s vremenom mogu rasti i razviti se, pa se otvaraju novi poslovi, a menadžeri moraju naći odgovarajuće načine da adekvatno povežu sve te dijelove organizacije. Horizontalna koordinacija je koordinacija između različitih organizacijskih jedinica, a vertikalna koordinacija unutar iste organizacijske jedinice, ali po različitim razinama. Samim time vertikalna koordinacija je lakša i jednostavnija jer se odvija unutar jedne organizacijske jedinice.

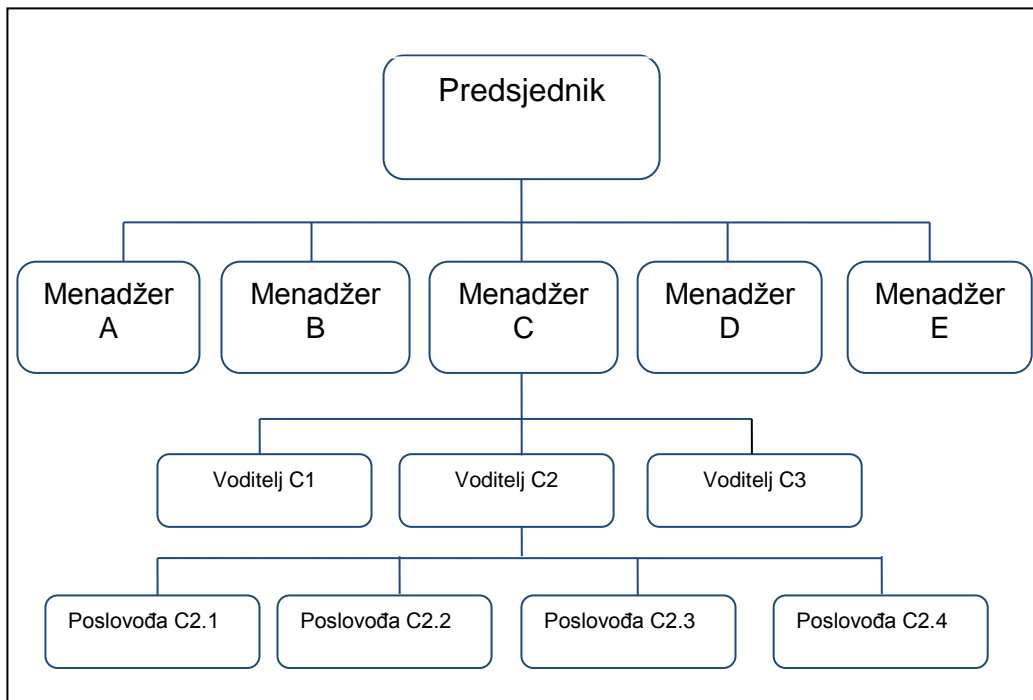
### **2.3. Formalna i neformalna organizacija**

Formalni oblik organizacije predstavlja osnovu svake organizacije. Ovu vrstu organizacije imaju svi, bez obzira na veličinu. Njome se određuju sva važna pitanja o funkcioniranju organizacije. Formalna organizacija je propisana te je službeno

utvrđena raznim pravilnicima koji prikazuju na koji se način trebaju obavljati aktivnosti u organizaciji. Formalna organizacijska struktura je unaprijed utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih veza u nekom poduzeću, a najčešće se prikazuje pomoću grafova.

Formalnom se organizacijom:<sup>6</sup>

- utvrđuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji,
- spajaju činitelji rada (rad, materijalni inputi, oprema, ljudi),
- projektiraju radna mjesta i organizacijske jedinice,
- određuje status ljudi u organizaciji,
- propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.



Slika 4.: Formalna organizacijska struktura

Izvor: Obrada autora, prema P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 348.

Slika 4. prikazuje formalnu organizacijsku strukturu koja prikazuje radna mjesta u organizaciji preko pogona ili odjela, odnosno prikazuje odnos između izvršnih i menadžerskih radnih mjesta.

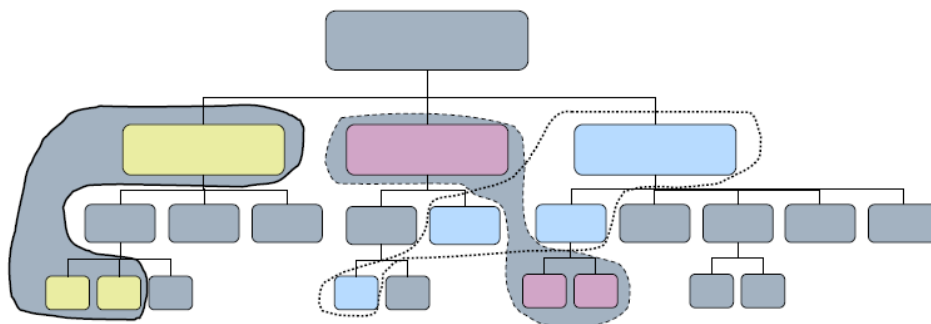
<sup>6</sup>Izvor: [http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_605.pdf](http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf), 21.07.2016.

Neformalna organizacija podrazumijeva neformalne skupine ljudi u organizaciji koje su se uspostavile tijekom zajedničkog rada. Iako se smatra da je neformalna organizacija negativna za okruženje to nije u potpunosti točno. Neformalnom organizacijom mogu se uspostaviti potrebni ciljevi organizacije no ako su ti ciljevi u suprotnosti s interesom poduzeća, tada predstavlja negativno djelovanje.

Neformalne skupine mogu se podijeliti na dvije skupine, prva je interesna skupina koja nastaje kao rezultat posla na kojem rade skupine ljudi, druga skupina su prijateljske skupine, a one su rezultat zajedničkog druženja ljudi izvan radnog mjesta.

Za razliku od formalne organizacije koja je točno promišljena, neformalna organizacija je spontana te nastaje kroz osobnu inicijativu pojedinaca i grupa u organizaciji.

Prednosti neformalne komunikacije su da pomaže u obavljanju poslova unutar formalne organizacije, uklanja moguće nedostatke koji su uočeni u formalnoj organizaciji, proširuje raspon kontrole jer članovi neformalne komunikacije, osim formalnih veza, komuniciraju i s članovima neformalne organizacije, omogućuje dodatne kanale komuniciranja, pruža emocionalnu potporu zaposlenima, potiče bolji menadžment, jer menadžeri shvaćaju da je uz formalni odnos potrebno uspostaviti i druge načine motiviranja zaposlenika što im omogućuje neformalna organizacija.<sup>7</sup>



Slika 5.: Neformalna organizacija

Izvor: P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 350.

Na slici 5. prikazuje se neformalna organizacija, na kojoj se mogu vidjeti tri različite neformalne grupe zaposlenika koje se udružuju iz različitih interesa.

<sup>7</sup>Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011., str. 39.

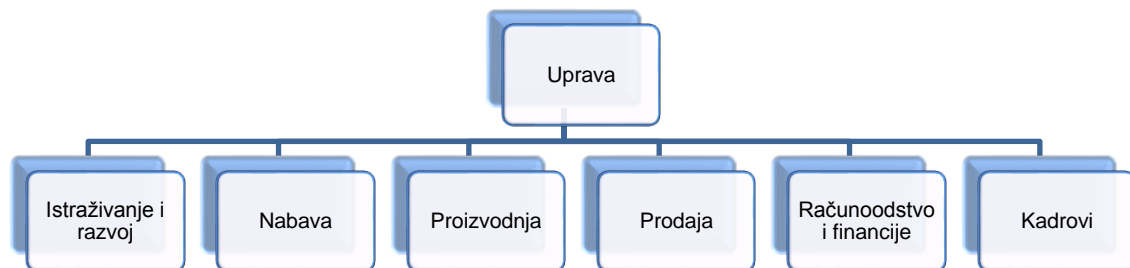
Formalna organizacija je uglavnom racionalna, dok je neformalna organizacija prirodna, no svakoj organizaciji potrebne su obje vrste.

## 2.4. Klasične organizacijske strukture

Organizacijske strukture mogu se podijeliti na klasične ili birokratske te adaptivne organizacijske strukture. Klasična organizacijska struktura naziva se i tradicionalna organizacijska struktura. Ona je nezaobilazna jer se na njoj temelje i izgrađuju sve organizacijske strukture. Postavljene su sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštovati. Obilježava ih duboka i detaljna podjela rada i visoka specijaliziranost zaposlenika. Postoje dvije vrste klasičnih organizacijskih struktura, a to su:

- funkcijska organizacijska struktura i
- divizijska organizacijska struktura.

Funkcijska organizacijska struktura je oblik u kojem se podjela rada i grupiranje kao i povezivanje poslova u organizaciji obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene funkcije za cijelu organizaciju. Kao temeljne poslovne funkcije svake organizacije, navode se istraživanje, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja te financije.



Slika 6.: Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izvor: Obrada autora, prema [http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc\\_download/3482-p4.html](http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc_download/3482-p4.html), 24.07.2016.

Slika 6. prikazuje standardni oblik funkcijske organizacijske strukture, u kojem svaka poslovna funkcija, s obzirom na poslove koje treba obaviti, predstavlja samostalnu poslovnu jedinicu.

Funkcijska organizacijska struktura namijenjena je malim i srednjim organizacijama, ali je također primjerena i za velike organizacije ukoliko proizvode jedan temeljni proizvod ili određeni broj sličnih proizvoda. Dakle, bitni kriterij za odabir ove strukture je kriterij broja i vrste proizvoda.

Ovaj oblik organizacijske strukture je najrašireniji te se najčešće pojavljuje. Na samom početku poslovanja, organizacije započinju upravo s funkcijskom organizacijskom strukturom, a s vremenom kako rastu, prelaze na druge oblike.

Divizijska organizacijska struktura nastaje kao posljedica rasta i razvoja organizacije koja proširenjem proizvodnje i samim širenjem prelazi na ovaj oblik organizacijske strukture. Ovu vrstu organizacijske strukture karakteriziraju tri temeljna oblika povezivanja u divizije:

- prema proizvodima,
- prema zemljopisnom području,
- prema kupcima.

Za divizijsku organizacijsku strukturu karakteristično je da se svi poslovi vezani uz proizvodnju jednog proizvoda ili usluge kao i skupine proizvoda ili usluga trebaju povezati u jednu skupinu. Glavno obilježje divizijske organizacijske strukture je objedinjavanje poslova koji imaju veći broj poslovnih funkcija na proizvode, zemljopisna područja i različite kategorije kupaca.

Divizijska organizacijska struktura primjenjuje se u velikim organizacijama, no može se primijeniti i u manjim organizacijama ukoliko proizvode veći broj različitih proizvoda.

## **2.5. Ljudski resursi u organizaciji**

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja znanstvenu disciplinu, odnosno funkciju upravljanja u organizaciji te odnos prema ljudima u organizaciji. Ovim područjem bave se menadžeri na najvišoj razini, te uključuje brojna istraživanja i analize, a usmjereno je na razvoj sposobnosti u organizaciji da bi se ostvarili što efikasniji i efektivniji rezultati poslovanja.

Organizacije sve više pažnje pridaju upravljanju ljudskim potencijalima jer od ljudi ovisi razvoj i uspješnost poslovanja kao i opstanak poduzeća. Upravo zbog toga, može se reći da su ljudi, najvažniji dio u svakoj organizaciji. Da ne bi bilo ljudi, organizacije ne bi mogle funkcionirati pa su samim time ljudski potencijali neophodni za svaku organizaciju, a znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije.

Kako bi zaposlenici što bolje obavljali svoje zadatke, potrebno ih je motivirati. Neki od načina motiviranja su usavršavanja i treninzi, stvaranje ugodne radne atmosfere u poduzeću kao i pravedni platni sustav. Ove zadatke provode poduzeća prema svojim zaposlenicima te time stvaraju povoljne motivacijske osnove za zaposlenike.

Poduzeća koja gledaju na ljudske potencijale kao jedne od osnovnih čimbenika uspjeha poduzeća, daleko su uspješnija od onih u kojima uprava još nije shvatila značaj ljudskih potencijala.

Da bi svaka organizacija mogla postići navedeno, te imati dobru radnu okolinu, koja nije podložna sukobima, vrlo je bitna pravilna poslovna komunikacija u organizaciji.

### 3. KOMUNIKACIJA

Pojam komuniciranje je uobičajen pojam, koji se koristi u svakodnevnom životu, a najčešće se koristi za interakciju s drugim ljudima.

Komunikacija je proces kojim se razmjenjuje informacija između pošiljatelja i primatelja. Riječ komunikacija znači podijeliti nešto, a osnovni cilj svake komunikacije je razumijevanje. Komunikacija je općenito razmjena informacija, ideja i osjećaja kako verbalnim tako i neverbalnim sredstvima. Dakle komunikacija je osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa. Komunikacija je učinkovita onda, kada pošiljatelj poruke u potpunosti i s točnošću emitira svoje zamisli i osjećaje, a primatelj interpretira poruku onako kako je pošiljatelj htio.

Ljudi međusobno komuniciraju, a u procesu komunikacije sudjeluju minimalno dvije osobe. Komunikacija se ponekad može odvijati i neuspješno, a ovisi o brojnim faktorima. Tako izgovorene riječi mogu biti pogrešno shvaćene, sasvim drukčije od onog što je pošiljatelj smatrao.<sup>8</sup>

Kao osnovne komponente komunikacije mogu se navesti:

- poznavanje jezika,
- interakcijske vještine,
- kulturno znanje.

Komunikacija se definira i kao razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je proces pomoću kojeg se razmjenjuju informacije preko dogovorenog sistema znakova. Sve što se radi u životu zahtijeva komunikaciju. Kako osobni tako i profesionalni uspjeh često ovisi o dobroj komunikaciji, odnosno o tome koliko dobro se razumiju drugi i koliko dobro drugi razumiju ono što im se prenosi komunikacijom. S obzirom na to koliko je komunikacija važna, te da se vještine komunikacije mogu naučiti, trebalo bi se više posvetiti tome da se nauči kako kvalitetno komunicirati.

---

<sup>8</sup>Izvor: K. K. Reardon: Interpersonalna komunikacija, Alinea, Zagreb, 1998., str. 13.

### 3.1. Proces komunikacije

Proces komunikacije je složeni proces gdje postoje brojne mogućnosti slanja i primanja poruke. Samim time važno je poznavati proces komunikacije i organizirati tako da se izbjegnu sve potencijalne pogreške koje se mogu pojaviti.

Proces komunikacije sastoji se od pet elemenata te pet procesa.<sup>9</sup>

Elementi komunikacije su:

- pošiljalac poruke,
- primatelj poruke,
- poruka,
- kanal komuniciranja,
- buka.

Proces komunikacije započinje kada pošiljalac želi prenijeti određenu informaciju (poruku, ideju ili mišljenje) drugoj osobi. Da bi se informacija mogla prenijeti do pošiljalca potrebno ju je najprije kodirati. Kada se informacija kodira, šalje se kroz različite komunikacijske kanale koji mogu biti telefon, e-pošta, mobitel, pisma ili sastanci i slično. Kada informacija dođe do primatelja, prvo je mora dekodirati, odnosno razumjeti.

Jedan od bitnih elemenata za kanal komunikacije je i povratna veza koja je dokaz da je primatelj razumio dobivenu poruku. Kada je povratna informacija primljena tada pošiljalac može biti siguran da je poruka koju je poslao točno usmjerena. Kada povratna veza pokazuje da je primatelj krivo protumačio poruku tada je potrebna dodatna komunikacija. Povratna veza može biti u formi geste kojom se pokazuje razumijevanje.<sup>10</sup>

U kanalu komunikacije također postoje smetnje odnosno prepreke iz okoline, koje predstavljaju buku. Smetnja nastoji proces komunikacije omesti u svim njegovim elementima, kao na primjer telefonski poziv, buka s ulice i slično. Proces komunikacije prikazan je na slici 7.

---

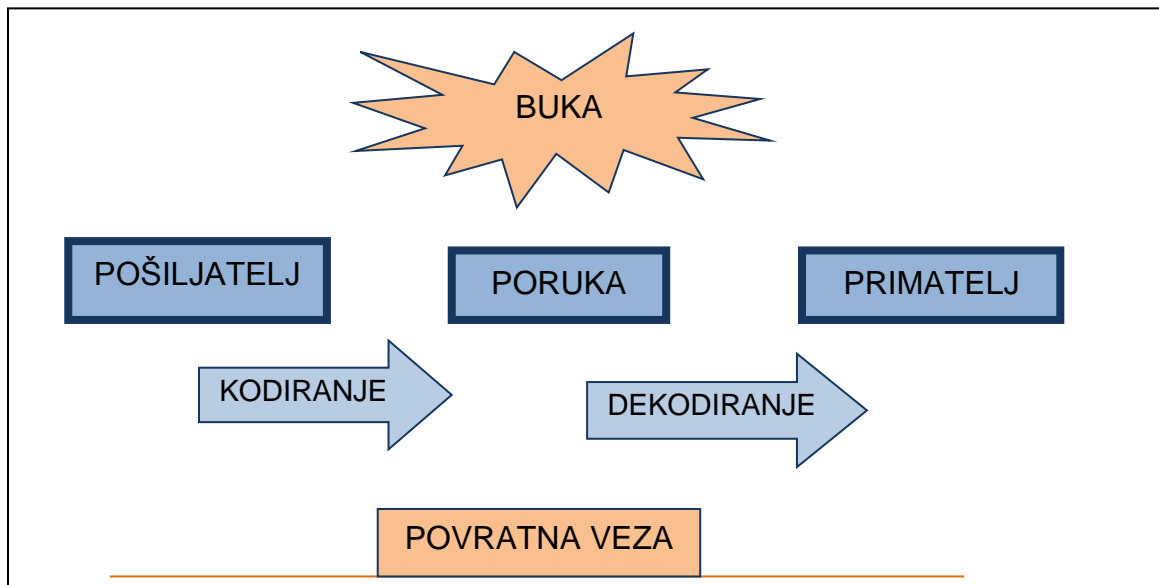
<sup>9</sup>Izvor: <https://www.scribd.com/doc/50075171/Seminarski-rad-komunikacija>, 28.07.2016.

<sup>10</sup>Izvor: Z. K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Mate, 2011., str. 40.



Procesi komunikacije su:

- kodiranje,
- odašiljanje,
- primanje poruke,
- dekodiranje poruke,
- povratna veza



Slika 7.: Proces komunikacije

Izvor: Obrada autora, prema <https://www.scribd.com/doc/50075171/Seminarski-rad-komunikacija>, 28.07.2016.

Slika 7. prikazuje proces komunikacije, čiji tijek je opisan u tekstu iznad slike. Vrlo je bitno pripaziti da se komunikacija odvija uz što manje buke i smetnje, kako bi poruka bila prenesena na pravilan način.

Komunikacijski proces podložan je raznim utjecajima koji često ometaju prijenos poruke te usporavaju uspješnu komunikaciju. Takve smetnje se mogu pojaviti u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa.

Vanjske opasnosti koje prijete uspješnoj komunikaciji, osim same buke jesu:<sup>11</sup>

- nepoznavanje jezika kojim sugovornici komuniciraju,

<sup>11</sup>Izvor: M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Osijek, 2008., str. 13.

- neprimjerena upotreba jezika za određeni komunikacijski proces,
- različiti zvukovi koji odvlače pozornost,
- kulturološke razlike između sugovornika,
- različita međunarodna okolina.

Za razliku od vanjskih opasnosti, unutrašnje su sve psihološke opasnosti koje se pojavljuju od strane sugovornika kao misli ili stavovi. Unutrašnje opasnosti sugovornike mogu zaokupiti u toj mjeri da mogu potpuno onemogućiti uspješan tijek komunikacijskog procesa. Neke od ovih opasnosti su stavovi, odgoj, obrazovni status, način usmenog izražavanja, neverbalna komunikacija i slično.

Postoji pet principa kojih se potrebno pridržavati da se poveća točnost kodiranja, a to su:<sup>12</sup>

- Relevantnost – označuje pažljivu selekciju broja riječi, simbola ili gesta koja čini poruku relevantnom.
- Simplificiranost – izražava poruku u najjednostavnijim izrazima te minimizira broj riječi, simbola i gesta.
- Organiziranost – poruka se organizira u serijama točaka da se olakša njeno razumijevanje.
- Repetitivnost – bitni dijelovi poruke ponavljaju se najmanje dva puta, a to je od najveće važnost kod usmenog komuniciranja, kada postoji mogućnost da se riječi ne mogu jasno čuti ili potpuno razumjeti.
- Fokusiranost – predstavlja usredotočenost na bitne aspekte ili ključne dijelove poruke koji čine poruke jasnima.

### **3.2. Kanali komuniciranja**

U današnje vrijeme svima stoje na raspolaganju brojni kanali komuniciranja. Kanalima komuniciranja, kreću se komunikacije između pojedinaca, koji predstavljaju medije kroz koji poruka putuje. Kanali komuniciranja dijele se na dvije vrste, a to su potpuniji (bogatiji) kanali koji se odnose na razgovor licem u lice koji obuhvaća nekoliko informacijskih znakova istovremeno kao što su riječi, položaj tijela, izraz lica i garantira brzu povratnu informaciju te slabi kanali koji uključuju pisana formalna

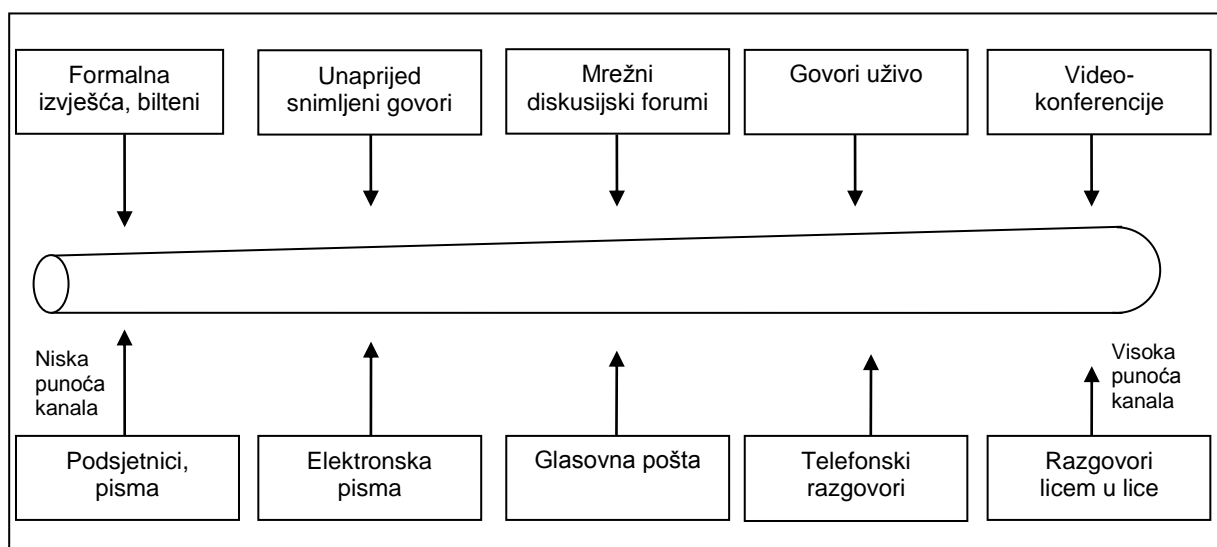
---

<sup>12</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 205.

izvješća i e-poštu. Potpuniji kanali mogu obraditi više informacijskih znakova odjednom, daju brzu povratnu informaciju te su osobni, ostali kanali su slabi zato što postižu niže rezultate navedenih čimbenika.

Tradicionalni kanali predstavljaju tisak, TV i radio. U novije vrijeme stoje na raspolaganju novi kanali komuniciranja, kao što su internet, društvene mreže te multimedijalne prezentacije. Također u tradicionalne kanale spadaju i videokonferencije, koje imaju brojne prednosti, a omogućuje sniženje troškova, jer sudionici komunikacije mogu komunicirati usmeno iz udaljenih područja.

Organizacije imaju na raspolaganju razne kanale komuniciranja, kako formalne tako i neformalne. Pritom je potrebno uzeti u obzir da se kanali komunikacije razlikuju po principu prijenosa informacija. Izbor kanala razlikuje se u odnosu na funkcije organizacije. Važno je odabrati onaj kanal komuniciranja, kojim će se ostvariti najveća efikasnost i efektivnost u poslovanju.



Slika 8.: Informacijska punoća komunikacijskih kanala

Izvor: Obrada autora, prema S. P. Robbins, T. A. Judge: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 383.

Na slici 8. prikazana je informacijska punoća komunikacijskih kanala, gdje je vidljivo da je niska punoća kanala primjerice kod formalnih izvješća, dok se visoka punoća kanala ostvaruje putem videokonferencije ili razgovorom licem u lice.

## 4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

Komuniciranje je važan dio svake organizacije, poslovanja i upravljačkog sustava. Sustav komuniciranja obuhvaća prenošenje poruka, razmjenu informacija, izdavanje i primanje naloga, kontakte između poslovnih partnera i slično, a bez čega organizacija ne bi mogla poslovati. Organizacija gradi komunikacijski sustav koji obuhvaća planski oblikovanu mrežu kojom se kreću informacije, a kojom se povezuju pojedinci u organizaciji, radna mjesta te organizacijske jedinice.

Poslovno komuniciranje se definira kao razmjena informacija između sudionika poslovnog procesa kojem je svrha ostvariti što bolje poslovne rezultate. Da bi neko društvo, zajednica, organizacija ili poduzeće moglo funkcionirati, mora imati i poštovati određena pravila i odnose. Na kvalitetu odnosa u okruženju i njegovu efikasnost utječe mnogo faktora, ali najvažniji faktor je upravo komunikacija unutar nekog okruženja.

Poslovna komunikacija se realizira:<sup>13</sup>

- Unutar organizacije – to je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije i svrha te komunikacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).
- Izvan organizacije – to je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije, komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, tj. poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom, obuhvaća svu komunikaciju (neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu, elektronsku i slično) u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.

Poslovna komunikacija znatno pomaže u organizaciji za bolje funkcioniranje i postizanje uspjeha u poslovanju. Svaka dobra komunikacija među ljudima unutar i izvan organizacije vodi do uspješnijeg rada, a samim time i do postizanja većeg profita što je i cilj svake organizacije.

---

<sup>13</sup>Izvor: <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/06/poslovno-komuniciranje1.doc>, 16.08.2016.

Za poslovnu komunikaciju značajne su dvije funkcije:

- Osobna funkcija – označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije, te stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke.
- Međusobna funkcija – obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije.

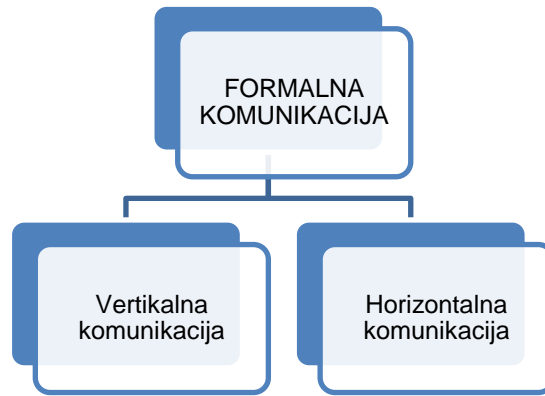
Komunikacija je bitna za postizanje dojma o organizaciji, a može utjecati na uspjeh ili neuspjeh. Susretljivost, točnost i urednost neke su od kvaliteta koje utječu na pozitivno iskustvo dok neuredan dopis ili netočne informacije utječu na negativan dojam. Efikasna komunikacija je potrebna na različitim razinama i različitim aspektima u organizaciji kao što su odnosi vodeći–zaposlenik, za motivaciju i jačanje morala zaposlenika, za povećanje produktivnosti, za zaposlenike. Svaka tvrtka ima određeni komunikacijski stil strukturiran prema okruženju u kojem djeluje.

S obzirom na formalnost, komunikacija se u organizaciji dijeli na formalnu i neformalnu. Formalna komunikacije se također može podijeliti i na vertikalnu komunikaciju i horizontalnu komunikaciju.

## **4.2. Formalna komunikacija**

Formalna komunikacija je prethodno određena i isplanirana od same organizacije, odvija se prema već definiranim pravilima. Podrazumijeva ujednačeno komuniciranje na točno određeni način, koji svaki zaposlenik mora poštivati i slijediti. Formalna komunikacija se odvija formalnim komunikacijskim kanalima, odnosno kanalima koji teku lancem zapovijedanja. Pretežno se odvija između sudionika na različitim hijerarhijskim razinama pa mogu imati jednosmjernan, ali i dvosmjernan tok. Uspostavljaju se između neposrednih zaposlenika i menadžmenta, ali i između različitih struktura menadžmenta.

Menadžmentu je osnovna zadaća ostvariti efikasne formalne komunikacije kroz čitavu organizaciju, što podrazumijeva neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima. Takve komunikacije su uglavnom stabilne i nepromjenljive.



Slika 9.: Formalna komunikacija

Izvor: Obrada autora, prema M. J. Rouse, S. Rouse: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 27.

Na slici 9. vidljivo je da postoje dvije vrste podjele formalne komunikacije, a to su vertikalna i horizontalna komunikacija. Svaka od ovih vrsta komunikacije bit će opisana u nastavku rada.

#### 4.2.1. Vertikalna komunikacija

Vertikalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između vođa i njihovih nadređenih i podređenih, a uključuje dvije osobe.

Putem vertikalnog kanala putuju:<sup>14</sup>

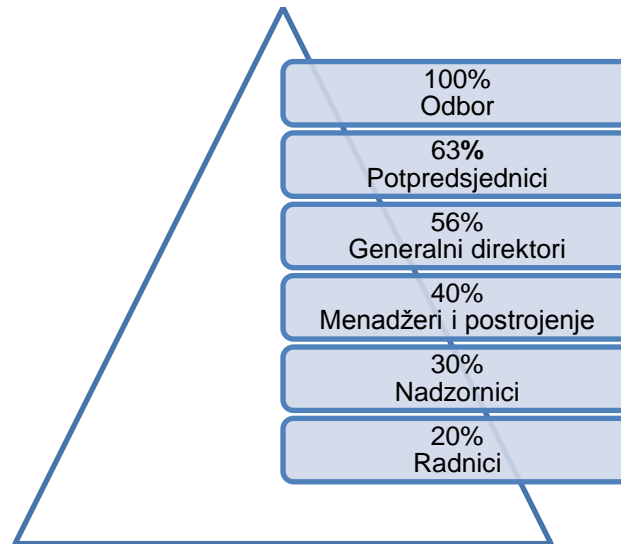
- nalozi i upute koji usmjeravaju što i kako činiti,
- informacije i objašnjenja vezana za radne zadatke,
- informacije o ciljevima i ideologiji organizacije što ima motivirajući efekt na djelatnika,
- informacije o politici i postupcima organizacije,
- povratne informacije podređenima koje upućuju na kvalitetu njihova rada.

Postoje dva oblika vertikalne komunikacije, a to su komunikacija odozgo prema dolje i komunikacija odozdo prema gore.

---

<sup>14</sup>Izvor: R. Fox: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 42.

Komunikacija prema dolje još se naziva i silazna komunikacija, te predstavlja proces u kojem nadređeni prenosi poruku zaposlenicima koji rade na nižim razinama u organizaciji.



Slika 10.: Komunikacija odozgo prema dolje

Izvor: Obrada autora, prema M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 220.

Slika 10. prikazuje komunikaciju odozgo prema dolje. Dakle, kada se ostvaruje komunikacija menadžera sa zaposlenicima, govori se o komunikaciji prema dolje. Takvu komunikaciju koriste voditelji grupa i menadžeri da bi odredili ciljeve, prenijeli upute za rad, informirali zaposlenike o politikama, istaknuli probleme na koje treba obratiti pozornost i slično.<sup>15</sup>

U ovom obliku vertikalne komunikacije, javljaju se i određeni nedostaci kao što je informacijsko preopterećenje, koje nastaje kada nadređeni svoje zaposlenike preopterećuju s puno informacija koje oni moraju usvojiti. Kao posljedica navedenog, može doći do zanemarivanja najvažnije informacije. Drugi nedostatak je nedostatak otvorenosti koji se javlja između nadređenih i zaposlenika, čime oni zadrže bitne informacije, a bez kojih zaposlenici ne mogu uspješno obavljati svoje zadatke. Treći nedostatak je filtriranje, a to je posljedica kada informacije prolaze kroz više razina i više zaposlenika, pa je svatko od njih može prenijeti na svoj način. Time dolazi do gubitka informacija koje su vrlo bitne za poslovanje.

<sup>15</sup>Izvor: S. P. Robbins, T. A. Judge: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 370.

Komunikacija prema gore, koja se još naziva i uzlazna komunikacija, predstavlja proces gdje su podređeni ti koji prenose informacije svojim nadređenima. Taj proces se odvija na način, da podređeni najprije prenose informacije svojim neposredno nadređenima koji ih dalje prenose, sve do samog vrha. Njima se utječe da zaposlenici s nadređenima dijele svoje ideje, probleme i planove, a time se u organizaciji stvara osjećaj zajedništva. Komunikacija prema gore bitna je jer se njome mogu kontrolirati ostvareni ciljevi koji su bili postavljeni. Ovom komunikacijom menadžeri dolaze do informacija o tome što zaposlenici misle o svome poslu, kao i o svojim kolegama te o samoj organizaciji.

Postoji pet vrsta informacija koje uključuju komunikaciju prema gore:<sup>16</sup>

- Problemi i iznimke koje opisuju važne probleme kojima se vodećima ukazuje na teškoće.
- Sugestije za unapređenje predstavljaju ideje kako unaprijediti postupak izvršavanja pojedinih zadataka u svrhu postizanja efikasnosti.
- Izvještaji o performansama podrazumijevaju periodične izvještaje kojima se informira vodstvo kako pojedinci ostvaruju svoje zadatke.
- Žalbe i sporovi odnose se na žalbe i sporove zaposlenih kako bi o njima bile obaviještene više razine te ih prema potrebi riješile.
- Financijske i računovodstvene informacije, a odnose se na troškove potraživanja, prodaje, stopu povrata na uloženo i druge bitne podatke.

Postoje određeni problem, koji se javljaju u komunikaciji prema gore, a to je također, što se vođe može preopteretiti informacijama, od strane zaposlenika, mogu im se dostaviti samo filtrirane informacije, pa ni oni nemaju sliku o cijelosti o potrebnome. Isto tako tu se javlja problem otvorenosti, pa zaposlenici prenose samo informacije o dobrome, kako bi se prikazali uspješnima te kako bi izbjegli eventualne kazne.

#### **4.2.2. Horizontalna komunikacija**

Horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju u organizaciji koja se odvija među pripadnicima radne grupe koji su na istoj razini, menadžerima na istoj razini ili između jednakih zaposlenika. Uloga horizontalne komunikacije od velike je važnosti

---

<sup>16</sup>Izvor: M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 221.



za svaku komunikaciju, jer se njome omogućuje obavještanje kolega ili drugih ravnopravnih vođa o događajima koji se zbivaju u poduzeću. Ovakvim komunikacijama osigurava se podjela informacija, koordinacija te rješavanje problema kao i rješavanje konflikata.

Osnovna svrha horizontalne komunikacije je:

- Koordiniranje i integriranje međuovisnih jedinica.
- Pomaže u rješavanju zajedničkih problema nekoliko organizacijskih jedinica.
- Omogućuje razmjenu solucija za unapređenje rada.
- Povezivanje projektnih grupa u matičnoj organizaciji u svrhu postizanja efikasnih odluka.

Omogućuje koordinaciju odjela i sektora koji obavljaju nezavisne zadatke, a najčešće se odvija kroz neformalne sastanke, telefonske razgovore, kroz poruke, izvješća i slično. Ovakva vrsta komunikacije, štedi vrijeme te omogućuje lakšu koordinaciju aktivnosti u organizaciji.

### **4.3. Neformalna komunikacija**

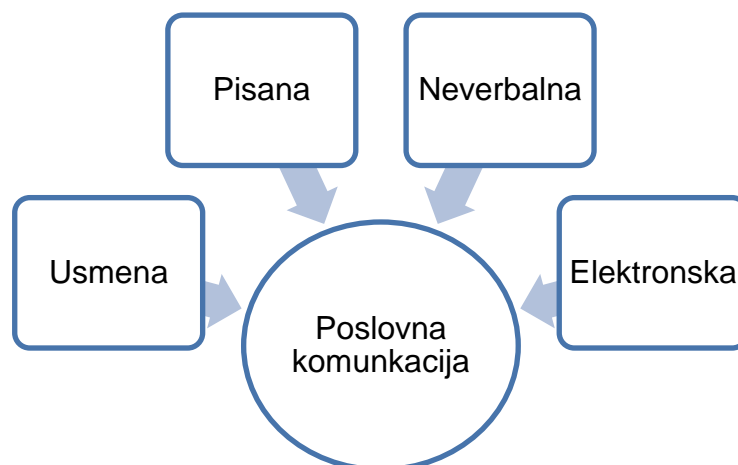
Neformalna komunikacija u organizaciji nije formalno propisana nego se realizira kroz komunikaciju članova organizacije koji pripadaju različitim grupama. Informacije koje se prenose na ovaj način često su ogovaranja ili glasine, no također mogu sadržavati i informacije koje su od značaja za organizaciju. Jedna od karakteristika neformalne komunikacije je brzina kojom one putuju. Neformalna komunikacija može se pokrenuti jednom osobom koja prosljeđuje informaciju određenoj osobi, a ta osoba nekoj drugoj i tako redom.

Neformalna komunikacija se odvija i između zaposlenika koji se sastaju izvan radnog vremena, a to mogu biti skupine zaposlenika koje dijele neke zajedničke interese. Tako zaposlenici mogu informirati veliki broj ljudi o nekoj temi ili događaju, no negativno je što se informacija može iskriviti te tako postati glasina.

#### 4.4. Vrste poslovne komunikacije

Kod poslovne komunikacije, najprije se podrazumijeva govor i pisanje, ali veliki dio poslovne komunikacije realizira se putem neverbalne komunikacije, koja je u jednakoj mjeri važna kao i verbalna poslovna komunikacija. Verbalna i neverbalna kombinacija u poslovanju se često kombiniraju, a podjela poslovne komunikacije može se razgranati na:

- usmenu (verbalnu) poslovnu komunikaciju,
- pisanu poslovnu komunikaciju,
- neverbalnu poslovnu komunikaciju,
- elektronsku poslovnu komunikaciju.



Slika 11.: Vrste poslovne komunikacije

Izvor: Obrada autora, prema M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.

Slika 11. prikazuje pojedine vrste poslovne komunikacije, a koje se mogu koristiti i u kombinaciji. Svaka od njih će biti opisana u nastavku rada.

##### 4.4.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacija

Usmena komunikacija je vrsta razgovora u kojem je glavni kod komunikacije izgovorena riječ.

Najčešći način kojim se prenose informacije ili poruke u organizaciji je upravo usmena komunikacija. Ovim oblikom komunikacije prenose se ideje, misli, stavovi i slično, a pomoću jezika koji predstavlja najvažnije sredstvo komunikacije između sugovornika. Usmena poslovna komunikacija obuhvaća slušno-govornu komunikaciju. Koji medij prijenosa poruke odabira diktira pošiljatelj poruke, publika ili priroda informacije. Uspješnost verbalne komunikacija ovisi o primatelju i pošiljatelju poruka, a najvažnije je da poruka bude shvaćena na pravilan način.

Najvažnija prednost kod usmene poslovne komunikacije je njezina brzina. Kod razgovora sugovornici brzo razmjenjuju poruke, a pošiljatelj poruke povratnu informaciju dobiva u vrlo kratkom vremenu. Također se vrlo brzo objasne neshvaćeni dijelovi same poruke. Osim navedenog, razgovorom licem u lice sudionici se mogu usredotočiti i na simboličku i neverbalnu komunikaciju.

Jedna od negativnih strana usmene komunikacije je to što ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego je pošalju. Tako se često izgovori više od željenog ili se izgovori nešto za čime se požali, što može imati značajnu važnost u poslovnom svijetu. Usmena je komunikacija podložna i šumovima koji se mogu javiti u komunikaciji, ako pošiljatelj govori tiho, primatelj ga neće čuti, dok se kod telefonskih razgovora javlja prekid veze. Također govornik može izostaviti važan dio informacije, a primatelj može zaboraviti ili izostaviti dio poruke. Glavni nedostatak usmene komunikacije je što ne ostavlja trajni zapis, pa se uglavnom potvrđuje i u pisanom obliku.<sup>17</sup>

Oblici usmene poslovne komunikacije dijele se na:<sup>18</sup>

- razgovor,
- diskusiju,
- javno izlaganje,
- izvješćivanje.

Kod razgovora se postiže velika brzina govorne komunikacije, što je bitna prednost nad pisanom komunikacijom ili elektronskom komunikacijom. Povratna informacija,

---

<sup>17</sup>Izvor: M. J. Rouse, S. Rouse: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 46.

<sup>18</sup>Izvor: R. Fox: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 59.

koju pošiljatelj dobiva odmah, omogućuje mu da, ako ima potrebe, poruku promijeni ili pojasni. Kada pošiljatelj poruke želi promijeniti mišljenje sugovornika, koristi se uvjeravanje. Uvjeravanje je oblik komunikacije gdje je pošiljatelj u stanju promijeniti uvjerenja i stavove sugovornika. To će učiniti tako da utječe na sugovornika pomoću činjenica ili utjecajem na njegove osjećaje ili vjerovanja. Uvjeravanje se koristi i kod verbalne i kod neverbalne komunikacije, no većim djelom se koristi kod verbalnih komunikacija gdje ima više uspjeha. Slušanje je također bitan element razgovora. Pošiljatelj poruke šalje poruku, prima povratnu informaciju i na osnovi toga prilagođava svoju poruku. S obzirom na to, slušanje je podjednako složeno kao i govorenje. Vrlo je bitno dobro slušati kako bi se povratnu informaciju moglo dobro razumjeti te formirati stav.

Diskusija je vrlo usko povezana s poslovnim sastankom, a temelji se na uzajamnosti. Svaki poslovni sastanak ujedno je i diskusija. Veličina određene grupe uvelike može utjecati na intenzitet diskusije. S obzirom na navedeno, grupa može imenovati predsjedavajućeg koji će davati riječi diskutantima. Potrebno je pripaziti da se kod toga ne postigne prevelika formalnost zbog toga što prema istraživanjima, određena neformalnost doprinosi uspjehu svake poslovne komunikacije.

Kod javnog izlaganja vrlo je bitna prethodna priprema govornika koji treba definirati temu koju će izlagati, mora prikupiti sve informacije koje bi mu mogle zatrebati tijekom izlaganja, važno je da je sve organizirao određenom logikom, potrebno je imati plan izlaganja te na vrijeme obavijestiti organizatore o svim tehničkim pomagalima koje može zatrebati. Način izlaganja je potrebno prilagoditi publici. A prije samog izlaganja treba dobro uvježbati kako se ne bi čitalo već govorilo, bitno je gledati u publiku, na dobar način formulirati uvod i završetak te koristiti audiovizualna pomagala što olakšava samo prezentiranje.

Poslovno izvješće može biti u usmenom i pisanom obliku na koji se svodi veliki dio poslovne komunikacije. U izvješću se potrebne informacije iznose na sustavan način te logično, a moraju biti prezentirane istinito. Uglavnom se rade izvješća za neposredno nadređene te su većinom formalna. Tada je potrebno privući pažnju te osobe i biti spreman na mogući dijalog. Kada se poslovno izvješće radi za manju grupu, govornik se mora obraćati pojedincima, te za svakog pojedinca ovisno od

povratne informacije, mora koristiti različite strategije. Kod poslovnog izvješća većoj grupi govornik mora biti jasan i smiren, s obzirom na to da je vrijeme ograničeno.

#### **4.4.2. Pisana komunikacija**

Za razliku od usmene, pisana komunikacija je unaprijed isplanirana te iziskuje određeni napor. Negativna strana pisane komunikacije je to, što je sporija od usmene komunikacije. No glavna prednost je ta, što putem pisane dokumentacije ostaje trajan zapis.

Odabir između usmene ili pisane komunikacije, određuje se o važnosti informacije, a što je informacija važnija, izvršavat će se pisanim putem. S obzirom na to da pisanje omogućuje planiranje, potrebnu pripremu te oblikovanje poruke do željene razine, ovaj oblik se koristi za slanje visokokvalitetne poruke. Pisana komunikacija ostvaruje se putem obrasca ili izvješća.

Obrasci se karakteriziraju svojom jednostavnošću, svaki dobar obrazac ubrzava protok informacija u organizaciji. U organizacijama se preporučuje stalni pregled postojećih obrasca, a prema potrebi izmijeniti postojeći ili uvesti novi obrazac. Naslov obrasca mora biti relevantan s područjem koje obrazac pokriva. Ako je područje ispitivanja preširoko, izdaje se više obrazaca.

Izvješće mora biti informativno, jezgrovito, logično i pregledno, da bi bilo učinkovito. Izvješće se podnosi na nalog nadređenoga ili na osobnu inicijativu. Kada se izrađuje izvješće treba pripaziti na povod, složenost materijala te obilježja naručitelja. Elementi izvješća su: povod, postupak, nalaz, zaključak, preporuka, prilozi, potpis/datum.<sup>19</sup>

Vrste izvješća su:<sup>20</sup>

- Detaljno izvješće – u ovom obliku izvješća bitna je istinitost činjenica i objektivno izlaganje, organizacija teksta kao i pravilno jezično oblikovanje.

---

<sup>19</sup>Izvor: R. Fox: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb 2006., str. 67.

<sup>20</sup>Izvor: R. Fox: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb 2006., str. 68.

- Izvješće u obliku dopisa – koristi se kod prijenosa jednostavnih i kratkih informacija.
- Kombinirani oblik – kombinacija dvaju prethodnih izvješća primjenjuje se kada je tekst predugačak za dopis, a prekratak za detaljno izvješće.
- Neformalno izvješće – podnosi se neposrednom rukovoditelju ili kolegi koji je istog statusa, a u drugom odjelu. Za razliku od detaljnog izvješća, ovo izvješće je jezično jednostavnije.
- Rutinsko izvješće – podnosi se na obrascima predviđenim za određenu svrhu, a to su tjedna, mjesečna, tromjesečna ili godišnja izvješća.
- Činjenično stanje – ovakvo izvješće radi se kod nepredviđene situacije, a sastavlja se na zahtjev nadređenoga. Tekst izvješća mora biti pregledan i logičnog slijeda.

Može se reći da je pisana komunikacija česti oblik poslovnog komuniciranja. Poslovno pismo se sastavlja i šalje posebno svakom poslovnom partneru. To je dokument o određenom poslu, njegov sadržaj ovisi o predmetu poslovanja. Predstavlja najmasovniji oblik pisanog poslovnog komuniciranja, a njegova osnovna karakteristika je da ono pretpostavlja odgovor. Najčešće je upućeno jednom poslovnom partneru, ali može biti poslano i na različite adrese.<sup>21</sup>

#### **4.4.3. Neverbalna poslovna komunikacija**

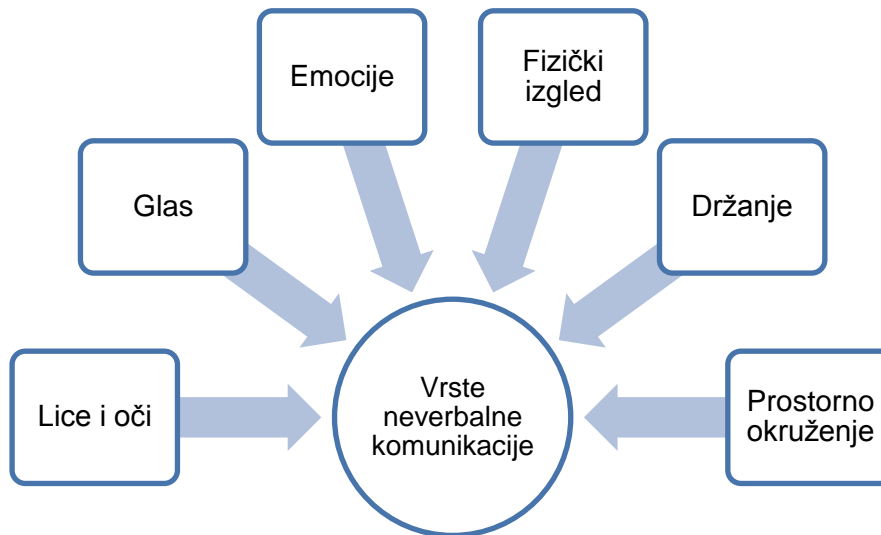
Neverbalna komunikacija je način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Ovaj oblik dopunjava usmeno izražavanje komuniciranjem. U poslovanju, neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije pisana ili govorena. Za dekodiranje neverbalne komunikacije, potrebno je poznavati izvor komunikacije, okolnosti te situacijski kontekst.

U poslovnom okruženju važnost neverbalne komunikacije je od velikog značaja, a uključuje emocije, držanje, lice i oči, glas, vanjski izgled te prostorno okruženje što može utjecati na donošenje poslovne odluke. Za interpretiranje neverbalnih znakova, potrebno je poznavati načela neverbalne komunikacije. Prema tome, oči pokazuju iznenađenje, dok usta nezadovoljstvo, raširene ruke ili raskopčana jakna upućuju na otvorenost, kršenje ruku ili trljanje zatiljka znak je zabrinutosti, grickanje olovke ili

<sup>21</sup>Izvor: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/118-pisano-poslovno-komuniciranje>, 10.10.2016.

noktiju znak je nesigurnosti. Znak samouvjerenosti je uspravno sjedenje s rukama na leđima ili u džepovima sakoa.

Osim toga, govorno ponašanje koje uključuje brzinu, ritam, jačinu, boju glasa kao i smijanje isto ukazuje na neverbalni izričaj prema kojem tijelo svjesno ili nesvjesno iskazuje određeni odnos na izgovoreni sadržaj.



Slika 12.: Vrste neverbalne komunikacije

Izvor: Obrada autora, prema

[http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari\\_2012/Sem\\_5.pdf](http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_5.pdf),

04.08.2016.

Slika 12. prikazuje mnoge vrste neverbalne komunikacije, a one uključuju lice i oči, glas, emocije, fizički izgled, držanje i prostorno okruženje.

Na neverbalnu komunikaciju utječu:<sup>22</sup>

- Odijevanje - kod prvog susreta ostavlja dojam te stvara mišljenje o osobi. Ovo je važan izvor informacija, a šalje signale o financijskom stanju, socijalnom statusu i drugo. No smatra se da treba izbjegavati donositi mišljenje o osobi temeljem fizičkog izgleda i odjeće. Ali isto tako bitno je uskladiti odjeću s komunikacijskom situacijom, a odjeća mora biti uredna, čista i neupadljiva.

<sup>22</sup>Izvor: M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2008., str. 23.

- Osjećaji - najčešće ih pokazuje lice i tijelo. Lice prikazuje kako se sugovornik osjeća, a tijelo pokazuje jačinu tih osjećaja.
- Komunikacija pogledom - komunikacija se ostvaruje očima. Usmjerava tijek i pozornost sudionika kod komuniciranja, kao i početak ili kraj razgovora, te odaje osjećaje. Komunikacija pogledom najčešće se koristi kod razgovora o poznatoj temi. Komunikacija pogledom se izbjegava kada je riječ o neugodnoj temi.
- Aktivno slušanje – predstavlja situaciju u kojoj je sugovornik u potpunosti usredotočen na druge sugovornike kako bi što bolje razumio stajališta, pokazuje zanimanje za slušanjem, ne ometa sugovornika s pokretima ili usmeno. Podrazumijeva se gledanje sugovornika u lice, nasmiješenost te kimanje glavom za odobravanje. Slušanje se smatra kao osnova komunikacije jer ono omogućuje donošenje odluka na temelju primljenih informacija.
- Šutnja – prikazuje razmišljanje, nezadovoljstvo, umor i neprijateljstvo. Šutnja može negativno utjecati na komunikacijski događaj, no ponekad je šutnja potrebna da se komunikacijski događaj pravilno interpretira.

Neverbalna komunikacija pokazuje razlike u statusu sugovornika. Tako će nadređeni u razgovoru s podređenim imati relaksirano držanje, a podređeni će uspravnim položajem i pažljivim slušanjem, signalizirati niži položaj.

#### **4.4.4. Elektronska poslovna komunikacija**

U novije vrijeme za komunikaciju u poslovanju sve češće se koristi elektronska tehnologija koja je temeljena na uporabi računala. Kako raste tehnologija tako raste i mogućnost kojom se brzo i jednostavno svladava vrijeme i prostor. Ovaj oblik komunikacije predstavlja jednostavno korištenje te male troškove komuniciranja s udaljenim osobama. Danas je takav način komunikacije neizostavan u većini organizacija. U suvremenim poslovnim organizacijama, komunikacija se odvija elektronskom komunikacijom. Ovom vrstom komunikacije smanjuje se vrijeme na čekanju povratne informacije.



Neki od načina elektronske komunikacije su WWW, elektronička pošta, komunikacija u skupini putem e-pošte, tekstualne poruke, komunikacija temeljem videokonferencije, neformalna elektronska komunikacija pomoću Web zabilješke.<sup>23</sup>

WWW je usluga koja omogućuje jednostavno i brzo traženje potrebnih podataka na internetu.

Elektronička pošta je najkorištenija usluga u organizacijama. E-pošta se prenosi brzo i jednostavno, a brzina nije upitna ni ako se šalje na drugi kraj svijeta. Komunikacija u skupini putem elektroničke pošte je još jedan od načina e-komuniciranja, a omogućuje komuniciranje između skupine osoba.

Kod elektronskog dopisivanja ne bi se smjela zaboraviti pravila dobrog dopisivanja, a to su:

- Potrebno je provjeriti e-mail adresu, pravilno adresirane poruke stižu do primatelja za nekoliko sekundi, no ako se pogriješi adresa, obavijest o tome može stići tek za nekoliko dana.
- Vrlo je važno navesti naslov teme.
- Potrebno je provjeriti vrijeme, odnosno da su na satu na računalu vrijeme i datum pravilno napisani.
- Ne smiju se koristiti velika tiskana slova, jer imaju učinak vikanja.
- U posljednje vrijeme, izražavaju se osjećaji, pomoću emotikona, a najčešći su sreća, namigivanje, tuga, indiferentnost, zbunjenost, šok ili iznenađenje.
- U elektronskom komuniciranju može se izbjeći formalno pozdravljanje, na primjer, umjesto „S poštovanjem“, može se napisati „Lijepi pozdrav“.
- Potrebno je rečenice pisati što kraće i jednostavnije.
- Važno je da se kopije zadrže.
- Svaku poruku potrebno je najprije provjeriti, kako ne bi krivi sadržaj bio upućen pogrešnoj osobi ili slično.

Komunikacija putem SMS poruka podrazumijeva komunikaciju putem mobilnih uređaja. Osim samih poruka, putem mobitela može se pošiljati i e-pošta kao što se

---

<sup>23</sup>Izvor: M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 31.

može vršiti i pretraživanje interneta. Napredak tehnologije omogućio je i videopozive s osobama bez obzira na udaljenost.

Komunikacija temeljem videokonferencija predstavlja internetsko telefoniranje. Pri takvoj vrsti komuniciranja sugovornici se međusobno i vide. Ovaj oblik komuniciranja je sve češće prisutan. Pomoću videokonferencija mogu se održati razni poslovni sastanci s partnerima iz drugog mjesta.

Neformalna elektronička komunikacija pomoću Web zabilješke može biti Blog ili zabilješka na Webu, a to su članci koji se pojavljuju na internetu. Autori mogu neformalno iznositi svoja mišljenja ili stavove. Često se ovi servisi ne shvaćaju ozbiljno, no mogu biti izvor neformalnih komunikacija.

Danas je poslovanje nemoguće zamisliti bez upotrebe računala koje olakšava i ubrzava poslovanje i poslovnu organizaciju. Elektronska komunikacija je znatno olakšala rad s raznim podacima i informacijama te je jednostavna za korištenje. Ovime se olakšala i vanjska, ali i unutarnja komunikacija u organizaciji. Posljednjih godina pojavilo se Online bankarstvo, trgovina putem interneta, upotreba interneta u bolnicama i slično. Time se olakšao i ubrzao posao, a rezultat su manja čekanja u redovima. Neke od prednosti elektroničke komunikacije u poslovanju su, osim navedenih i suradnja na daljinu, brzi pronalazak informacija te se na taj način poduzeća mogu povezati.

#### **4.5. Načela uspješne komunikacije**

Krajnji ishod posla ovisi od sposobnosti i umijeća vođenja poslovnog komuniciranja, što se posebno odnosi na poslovne razgovore. Uspjeh u poduzeću, prema tome, vrlo mnogo ovisi od uspješnog komuniciranja, jer se poruke moraju prenositi poslovnim partnerima na način koji je njima blizak. Osim što se poslovnim komuniciranjem utječe na partnere, također se utječe i na druge ljude, da posluju s određenom organizacijom, a uz to se i prikupljaju i razmjenjuju poslovne informacije s drugima, rješavaju se problemi i postaje se poznatiji.

No poslovna komunikacija može imati i negativne posljedice, ako se pristupa na pogrešan način. Dakle vrlo je bitno poznavati komunikacijske sposobnosti kako bi se

njima uspješno pozitivno poslovati, tj. poslovno komuniciranje je djelotvorno samo ako se obavlja sa znanjem i učinkovito, u suprotnom ono izaziva negativne posljedice.

Kako bi se ostvarilo uspješno poslovno komuniciranje, važno je pridržavati se načela uspješne poslovne komunikacije, a to su načelo jasnoće, načelo jezgrovitosti, načelo omeđenosti, načelo točnosti te načelo oblikovanja.<sup>24</sup>

- Načelo jasnoće – prosljeđivanje poruke odvija se na jednostavan način. Potrebno je primjenjivati razumljivo izražavanje. Jasnim se naziva onaj tko koristi jasne rečenice, izbjegava nepoznate riječi te koji misao prenosi u potpunosti.

- Načelo jezgrovitosti - umjerenost u slanju broja poruka ili informacija koje su namijenjene sugovorniku. Nije pozitivno slati velik broj informacija. Preopširne poruke često nisu jasne, teže se registriraju, ali treba pripaziti da pošiljalac ne pošalje premalo informacija jer tada djeluje neuvjerljivo i ostavlja sumnju osobe koja skriva svoje namjere.

- Načelo omeđenosti sadržaja - potrebno se pridržavati teme razgovora što sugovornici i očekuju.

- Načelo točnosti – informaciju je prije slanja potrebno provjeriti, ne smiju se iznositi informacije koje nisu prethodno provjerene i koje nisu sigurne.

- Načelo oblikovanja – u poslovnom komuniciranju važno je odabrati pravilnu formu komuniciranja.

#### **4.6. Sukobi u komuniciranju**

Sukob predstavlja situaciju s dva ili više sudionika koji se ne slažu u ciljevima, željama i interesima. Sukobi se mogu podijeliti na sukobe interesa koji predstavljaju natjecanje u svrhu da se zadovolje vlastite potrebe i sukob mišljenja koji predstavlja sukobljavanje stavova i uvjerenja.

U organizacijama postoji mnoštvo zaposlenika, odnosno timova koji su karakterno različiti te imaju različite poglede na ciljeve. Kada se susretnu različite osobnosti i ponašanja javlja se mogućnost nerazumijevanja, pojava trzavica kao i otvorenih sukoba. Kada se sukob rješava kroz svađe, podmetanja ili promicanje vlastitih interesa, dovodi to raspada timova.

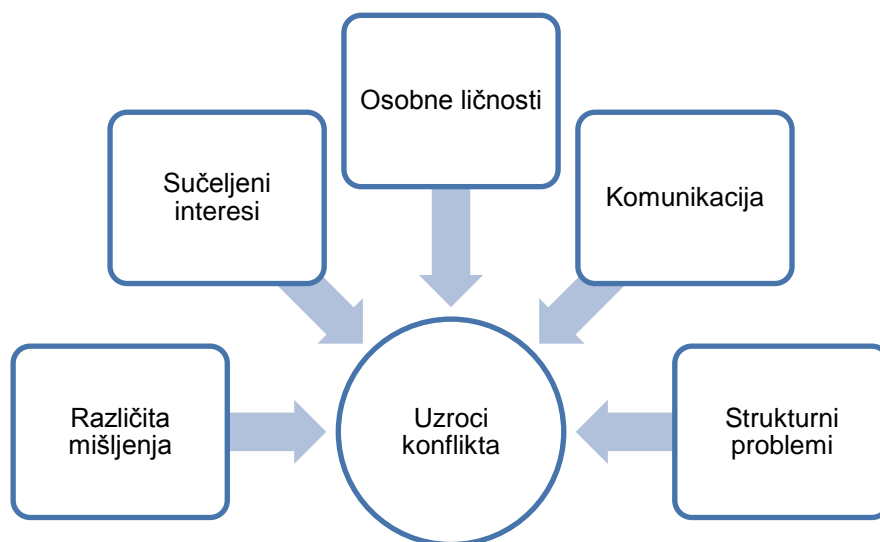
---

<sup>24</sup>Izvor: M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2008., str. 21.

Vrlo je važno da se sukobi riješe na učinkovit način, kako ne bi postali uzrok velikih problema u poslovanju. Posljedica toga bila bi pad motivacije zaposlenika te nezadovoljstvo zaposlenika, također bi se pojavila loša komunikacija koja bi utjecala na pad učinkovitosti zaposlenika.

Osim što sukobi mogu biti loši za organizaciju, često puta su pozitivni. Neke od pozitivnih posljedica sukoba su bolja kvaliteta donesenih odluka, kreativnost i inovativnost, povećanje interesa kao i testiranje sposobnosti rješavanja sukoba što pridonosi osobnom razvoju.

Sukob negativno djeluje jer se može pojaviti ljutnja, agresivnost te nezadovoljstvo, što negativno utječe na rad u timu. Dakle, kada sukob utječe na ostvarivanje ciljeva, tada je pozitivan, a u suprotnosti je negativan za organizaciju.



Slika 13.: Uzroci konflikta

Izvor: Obrada autora, prema, M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2008., 59. str.

Slika 13. prikazuje uzroke konflikta, a oni se mogu podijeliti na različita mišljenja, sučeljene interese, osobne ličnosti, komunikaciju i strukturne probleme.

Različita mišljenja jedan su od najčešćih uzroka sukoba u organizaciji. Vrlo je važno da su članovi organizacije spremni saslušati i druga mišljenja. Kod sukoba interesa bitno je omogućiti svim članovima da iznose svoje probleme, a važno je da se osobni

sukob nikad ne prikriva te da se njihovo rješenje ne odlaže. Kada su osobne ličnosti uzrok konflikta, važno je ljude podučiti da se međusobno uvažavaju te je vrlo bitno da se uvježbava samonadzor, kako emocije ne bi postale razlog sukoba. Kako ne bi došlo do sukoba u komunikaciji, važno je primjenjivati feedback te govoriti kratko i jasno, a također i tako slušati sugovornika. Strukturalni problemi odnose se na broj članova u nekom timu, mlađu dob članova ili kruti stil vođenja, no uz nadzor i pravilno djelovanje voditelja, ti uzroci se mogu otkloniti.

Uglavnom ništa ne uništava komunikaciju kao što to uspijevaju snažne emocije. One iskrivljavaju realnost. Pod utjecajem emocija ljudi ne gledaju na stvari na pravilan način. No s druge strane emocije mogu biti i korisne jer bez emocija i entuzijazma govornik ne bi bio suviše zanimljiv.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> D. Miljković, M. Rijavec: Komuniciranje u organizaciji, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002., str. 34.-35.

## **5. ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U ORGANIZACIJI**

Poslovno komuniciranje u organizaciji temelj je uspješnog poslovanja kao i uspješne suradnje s poslovnim partnerima. Komunikacija je također bitna u organizaciji za međuljudske odnose te postizanje povoljne radne atmosfere.

Dobra komunikacija također se mora ostvariti i između svih nadređenih i podređenih kako bi se ciljevi poduzeća mogli ostvariti. U radu se provodi istraživanje, koje pokazuje koliko je komunikacija bitna u samoj organizaciji te koji način komuniciranja je najčešći među ispitanicima.

### **5.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je uvidjeti koje oblike komuniciranja organizacije najčešće koriste, te koliko je ono važno za uspješnost poslovanja. Također, bit će prikazano koji je najčešći način komuniciranja zaposlenika izvan same organizacije. S obzirom na sve brži rast tehnologije, prikazat će se i koliko u današnje vrijeme organizacije komuniciraju elektroničkim putem. Da li u pojedinim organizacijama dolazi do sukoba, te koji su razlozi sukoba, također će se prikazati u nastavku rada.

### **5.2. Izvori podataka i metodologija istraživanja**

Za potrebe ovog istraživanja koristio se anketni upitnik na obrascu Google Forms, sastavljenom od 17 pitanja o komuniciraju u organizaciji, ali i izvan nje same. Anketiranje se provelo putem društvenih mreža te e-maila. Podaci su prikupljeni putem Google Forms servisa za pohranu i dijeljenje datoteka.

Svi prikupljeni podaci, prikazani su u nastavku rada. Prikazivanje je izvršeno grafički, a nakon toga i opisno kako bi bilo što jednostavnije za razumijevanje.

### **5.3. Hipoteze istraživanja**

Na temelju definiranih ciljeva istraživanja i izvora prikupljenih podataka kao i metoda prikupljanja, potrebno je postaviti hipoteze koje će se prihvatiti ili odbiti nakon analiziranih podataka istraživanja.

H1: Pravilna komunikacija utječe na uspješnost u poslovanju

H2: Zaposlenici najviše komuniciraju usmeno unutar organizacije

H3: Neverbalna komunikacija ima utjecaj na uspješnost poslovanja

### **5.4. Opis istraživanja**

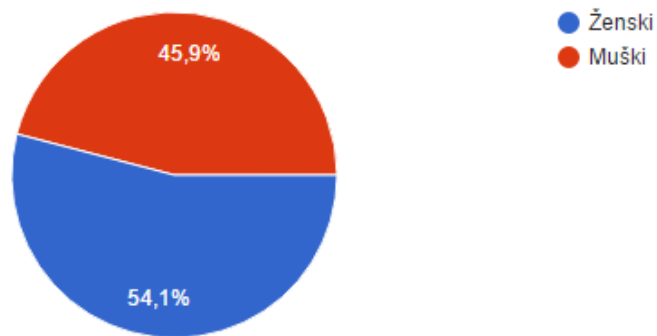
Istraživanje za potrebe ovog rada, vršilo se putem anketnog upitnika, sastavljenog od 17 pitanja, na koje su ispitanici odgovarali biranjem jednog od ponuđenih odgovora, a na dio pitanja svoje mišljenje, ispitanici su prikazivali odabirom ocjena od jedan do pet. U prvom dijelu anketnog upitnika postavljena su opća pitanja, kao što su dob, spol i stručna sprema, a drugi dio upitnika odnosi se na poslovnu komunikaciju u organizaciji, kao i njezinu važnost te komunikaciju izvan organizacije. Treći dio ankete odnosi se na sukobe u organizaciji te njihovo rješavanje.

Istraživanje provedeno pomoću anketnog upitnika putem društvene mreže i e-maila obuhvatilo je ukupno 74 ispitanika, a primjer anketnog upitnika prikazan je u prilogu rada.

### **5.5. Rezultati provedenog istraživanja**

U anketnom upitniku o poslovnom komuniciranju u organizaciji sudjelovalo je 74 ispitanika, a rezultati provedenog istraživanja prikazani su u nastavku rada.

## 1. Spol

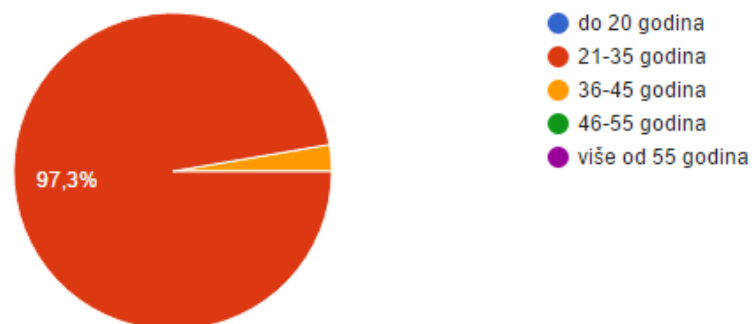


Slika 14.: Dijagram podjele prema spolu

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U istraživanju poslovnog komuniciranja u organizaciji, sudjelovalo je nešto više osoba ženskog spola, odnosno njih 40 (54,1%), dok je osoba muškog spola sudjelovalo ukupno 34 (45,9%).

## 2. Dobna skupina



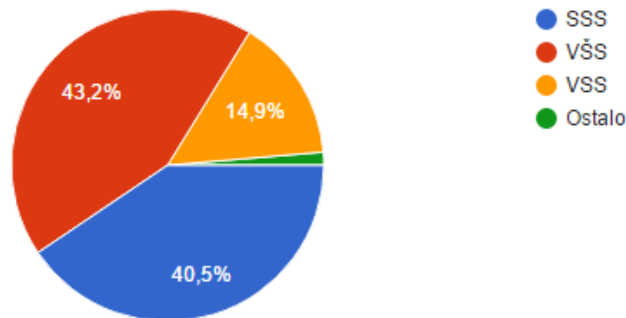
Slika 15.: Dijagram podjele prema dobnoj skupini

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Sagledavajući dobnu skupinu ispitanika, vidljivo je kako su u anketnom upitniku u najvećoj mjeri sudjelovali ispitanici od 21 do 35 godina starosti, odnosno njih 72 (97,3%), dok tek dvije osobe (2,7%), pripadaju skupini od 36 do 45 godina starosti.



### 3. Stručna sprema

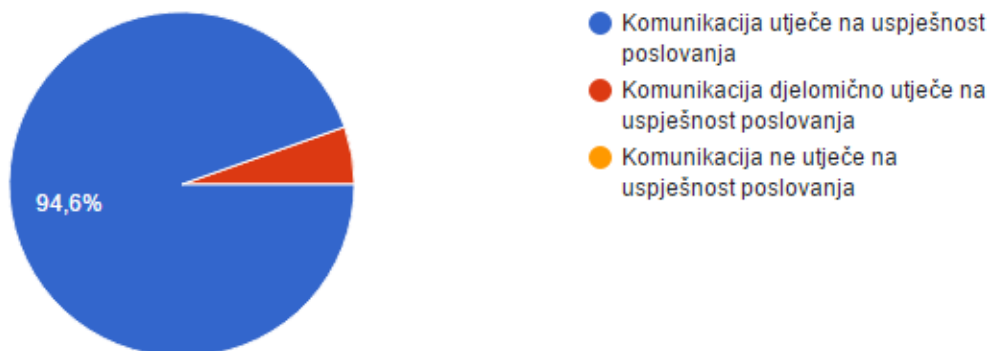


Slika 16.: Dijagram podjele prema stručnoj spremi

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Od 74 ispitanika, najveći dio njih, izjasnio se da ima višu stručnu spremu, točnije njih 32 (43,2%), nakon toga, njih 30 (40,5%) ima srednju stručnu spremu. Znatno manje ispitanika ima visoku stručnu spremu, a to je 11 osoba (14,9%), a kao ostalo izjasnila se jedna osoba (1,4%).

### 4. Da li je komunikacija važna za uspješnost poslovanja?

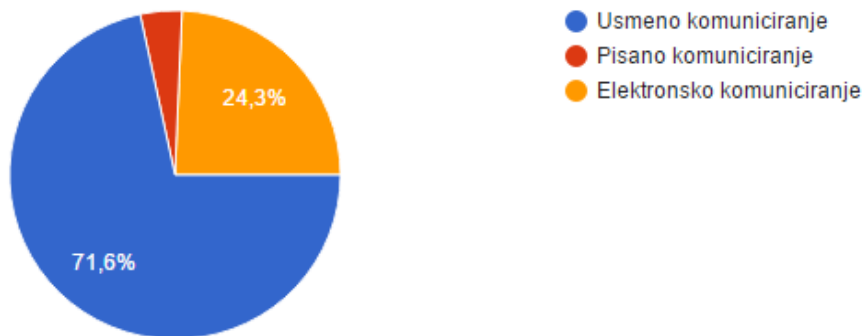


Slika 17.: Dijagram podjele prema uspješnosti komunikacije za poslovanje

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na pitanje da li je komunikacija važna za uspješnost poslovanja, velika većina smatra da komunikacija utječe na uspješnost poslovanja. Takav odgovor dalo je 70 ispitanika (94,6%). Da komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja smatra tek četvero ispitanika (5,4%). Ni jedan od ispitanika ne smatra da komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja.

5. Koji način komunikacije najčešće koristite unutar organizacije?

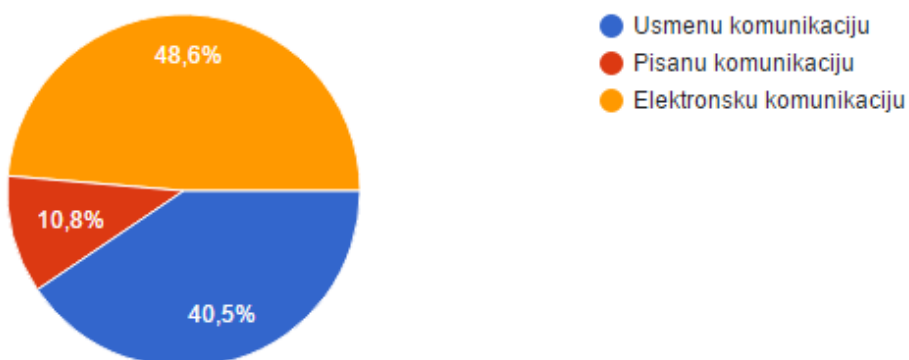


Slika 18.: Dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Usmenu komunikaciju unutar organizacije, koristi 53 ispitanika (71,6%), da je elektronska komunikacija najčešći oblik komuniciranja unutar neke organizacije odgovara 18 ispitanika (24,3%). Pisano komunikaciju, kao najčešći oblik komuniciranja unutar neke organizacije, koristi tek troje ispitanika (4,1%).

6. Koji način komunikacije najčešće koristite u poslovanju izvan organizacije?

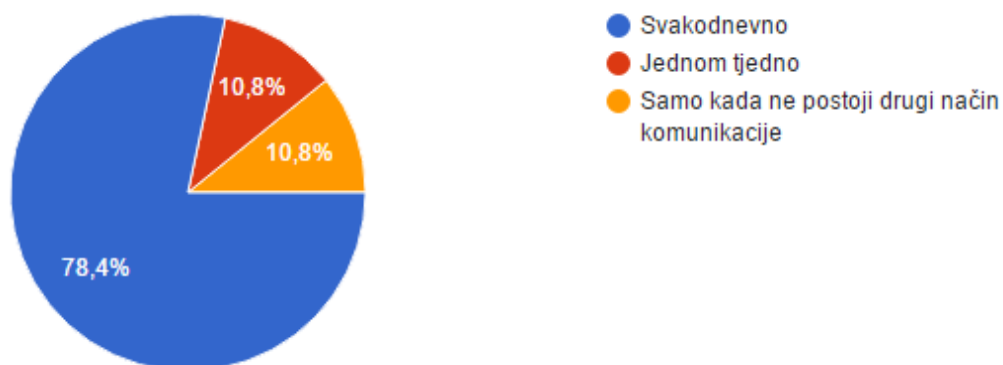


Slika 19.: Dijagram podjele prema načinu komunikacije izvan organizacije

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U poslovanju izvan organizacije, 36 ispitanika (48,6%) koristi elektronsku komunikaciju. Usmenu komunikaciju u poslovanju izvan organizacije koristi 30 ispitanika (40,5%). Pisano komunikaciju, u poslovanju izvan organizacije, koristi osmero ispitanika (10,8%).

## 7. Koliko često u poslovanju koristite elektronsku komunikaciju?

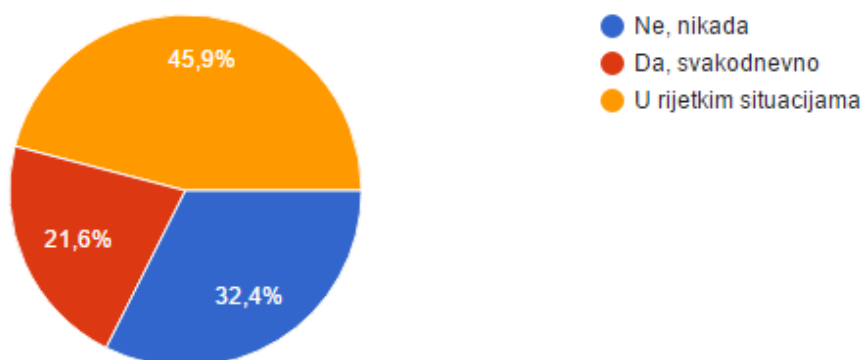


Slika 20.: Dijagram podjele prema učešću korištenja elektronske komunikacije

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Na pitanje koliko često se u poslovanju koristi elektronska komunikacija, 58 ispitanika (78,4%) koristi je svakodnevno. Jednom tjedno, elektronsku komunikaciju koristi osam ispitanika (10,8%), kao i samo kada je to nužno, odnosno kada ne postoji drugi način komuniciranja, također je koristi osam osoba (10,8%).

## 8. Da li u elektronskom obliku poslovne komunikacije koristite emotikone?

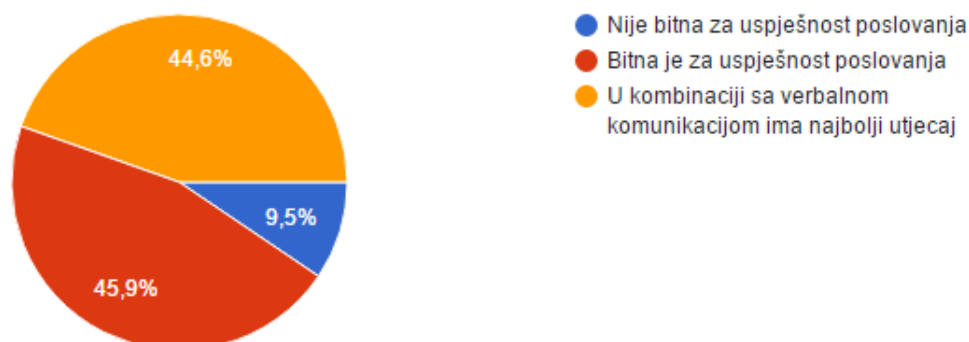


Slika 21.: Dijagram podjele prema korištenju emotikona u poslovnoj komunikaciji

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U poslovnom komuniciranju, 34 ispitanika (45,9%) u rijetkim situacijama koristi emotikone. Njih 24 (32,4%), emotikone ne koristi, dok ih svakodnevno, kod poslovnog komuniciranja koristi njih 16 (21,6%).

9. Da li neverbalna komunikacija ima utjecaj na uspješnost poslovanja?

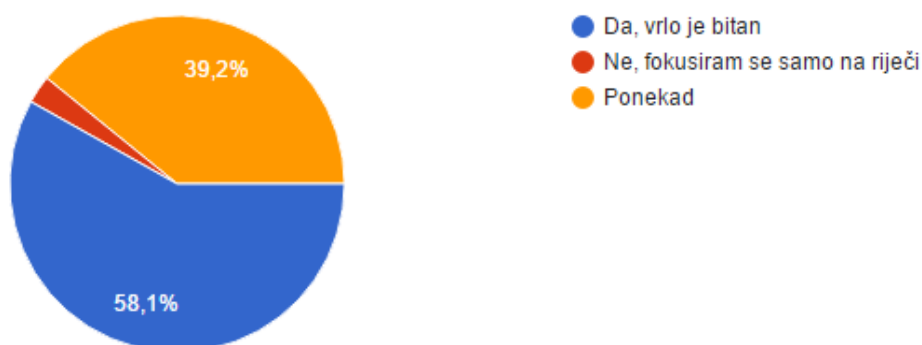


Slika 22.: Dijagram podjele prema utjecaju neverbalne komunikacije na uspješnost poslovanja

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Da je neverbalna komunikacija bitna za uspješnost poslovanja, smatra 34 ispitanika (45,9%). Kako neverbalna komunikacija ima najbolji utjecaja u kombinaciji s verbalnom komunikacijom, smatra 33 ispitanika (44,6%). Najmanji broj ispitanika, njih sedam (9,5%) smatra da neverbalna komunikacija nije bitna za uspješnost poslovanja.

10. Da li u poslovnom okruženju obraćate pažnju na govor tijela?

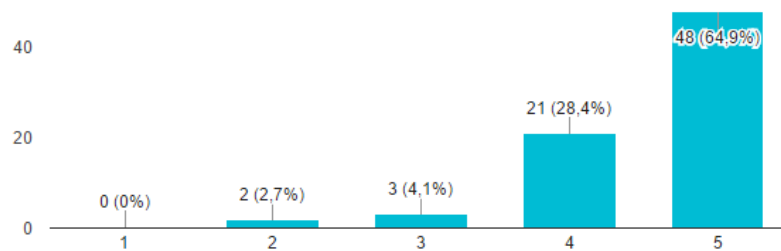


Slika 23.: Dijagram podjele prema obraćanju pažnje na govor tijela

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Od ukupno 74 ispitanika, pažnju na govor tijela u poslovnom okruženju obraća njih 43 (58,1%), a 29 ispitanika (39,2%) pažnju na govor tijela obraća ponekad. Preostala dva ispitanika (2,7%), u poslovnom okruženju, fokusira se samo na riječi.

## 11. Važnost usmene komunikacije u poslovanju?

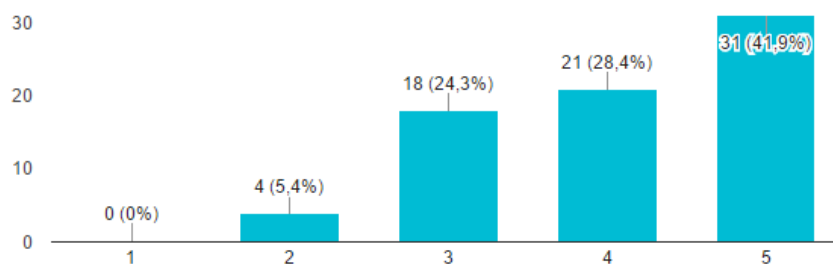


Slika 24.: Dijagram podjele prema važnosti usmene komunikacije u poslovanju

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U priloženom dijagramu, ispitanici su mogli dati odgovore, u rasponu od jedan do pet. Broj jedan označava da usmena komunikacija u poslovanju uopće nije važna, a broj pet označava da je usmena komunikacija u poslovanju izuzetno važna. Prema navedenom, 48 ispitanika (64,9%) smatra da je komunikacija u poslovanju izuzetno važna. Kako je komunikacija nešto manje važna, smatra 21 ispitanik (28,4%). Od broja jedan do pet, broj tri odabralo je troje ispitanika (4,1%), te je broj dva izabralo dvoje ispitanika (2,7%). Da usmena komunikacija u poslovanju uopće nije važna, ne smatra ni jedan od ispitanika.

## 12. Važnost pisane komunikacije u poslovanju?



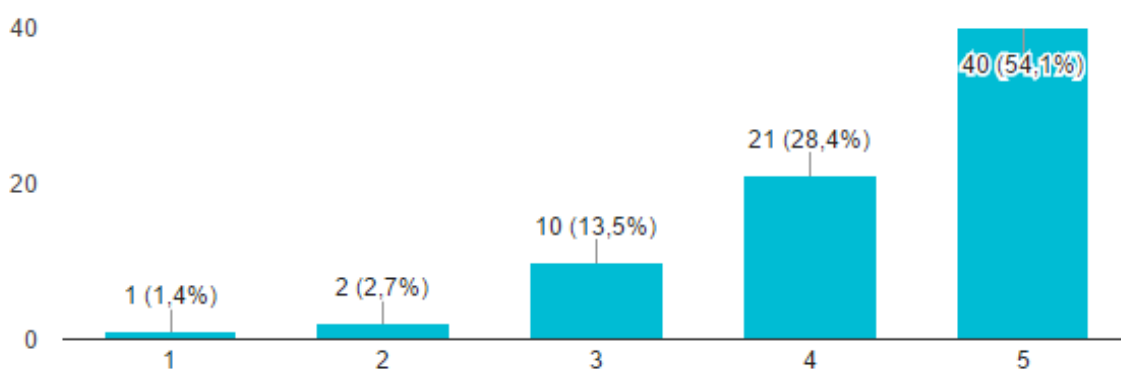
Slika 25.: Dijagram podjele prema važnosti pisane komunikacije u poslovanju

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U priloženom dijagramu, ispitanici su mogli dati odgovore, u rasponu od jedan do pet. Broj jedan označava da pisana komunikacija u poslovanju uopće nije važna, a broj pet označava da je pisana komunikacija u poslovanju izuzetno važna. Od 74

ispitanika, njih 31 (41,9%) smatra da je pisana komunikacija u poslovanju izuzetno važna. 21 ispitanik (28,4%) smatra da je pisana komunikacija nešto manje važna. Da je pisana komunikacija srednje važna, ocjena tri, smatra 18 ispitanika (24,3%), a ocjenu dva dalo je četvero ispitanika (5,4%), dok za pisanu komunikaciju u poslovanju nitko od ispitanika ne smatra da nije važna.

### 13. Važnost elektronske komunikacije u poslovanju?

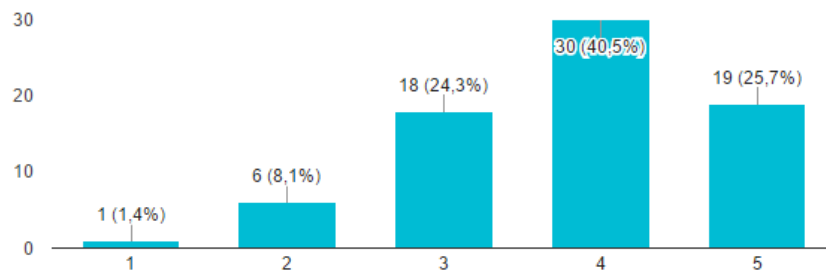


Slika 26.: Dijagram podjele prema važnosti elektronske komunikacije u poslovanju

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U priloženom dijagramu, ispitanici su mogli dati odgovore, u rasponu od jedan do pet. Broj jedan označava da elektronska komunikacija u poslovanju uopće nije važna, a broj pet označava da je elektronska komunikacija u poslovanju izuzetno važna. Na ovo pitanje, ocjenom pet, odnosno da je elektronska komunikacija u poslovanju izuzetno važna smatra 40 ispitanika (54,1%). S ocjenom četiri, važnost elektronske komunikacije u poslovanju, ocijenilo je 21 ispitanika (28,4%). Kao ocjenu tri, važnosti ovom obliku komunikacije dalo je deset ispitanika (13,5%), ocjenu dva dalo je njih dvoje (2,7%), a jedan od ispitanika (1,4%) smatra da elektronska komunikacija u poslovanju uopće nije važna, odabравši ocjenu jedan.

#### 14. Važnost neverbalne komunikacije u poslovanju?

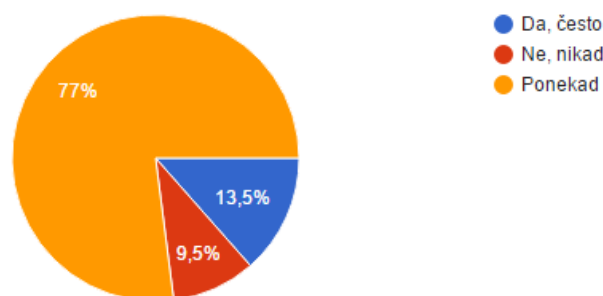


Slika 27.: Dijagram podjele prema važnosti neverbalne komunikacije u poslovanju

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

U priloženom dijagramu, ispitanici su mogli dati odgovore, u rasponu od jedan do pet. Broj jedan označava da neverbalna komunikacija u poslovanju uopće nije važna, a broj pet označava da je neverbalna komunikacija u poslovanju izuzetno važna. S ocjenom pet, odnosno da je neverbalna komunikacija u poslovanju izuzetno važna, ocijenilo je 19 ispitanika (25,7%). Ocjenu četiri, dalo je 30 ispitanika (40,5%), što je ujedno i najveći postotak u ovom pitanju. Ocjenom tri važnost poslovne komunikacije ocijenilo je 18 ispitanika (24,3%), ocjenu dva dalo je njih šestoro (8,1%), a jedna osoba (1,4%) smatra da neverbalna komunikacija u poslovanju uopće nije važna.

#### 15. Da li se u vašoj organizaciji javljaju sukobi?

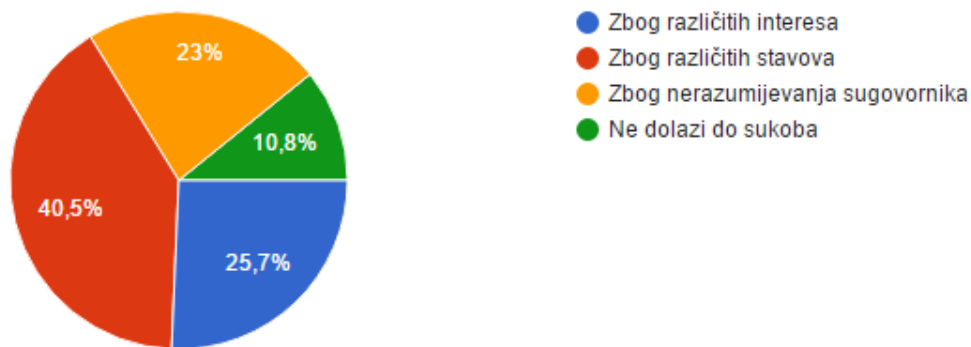


Slika 28.: Dijagram podjele prema javljanju sukoba u organizaciji

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Da li se u pojedinim organizacijama javljaju sukobi, 57 ispitanika (77%) i odgovorilo je da se sukobi javljaju ponekad. Da se sukobi javljaju često, odgovorilo je deset ispitanika (13,5%), a njih sedmero (9,5%) odgovorilo je da u njihovim organizacijama ne dolazi do sukoba.

## 16. Zbog čega dolazi do sukoba u organizaciji?

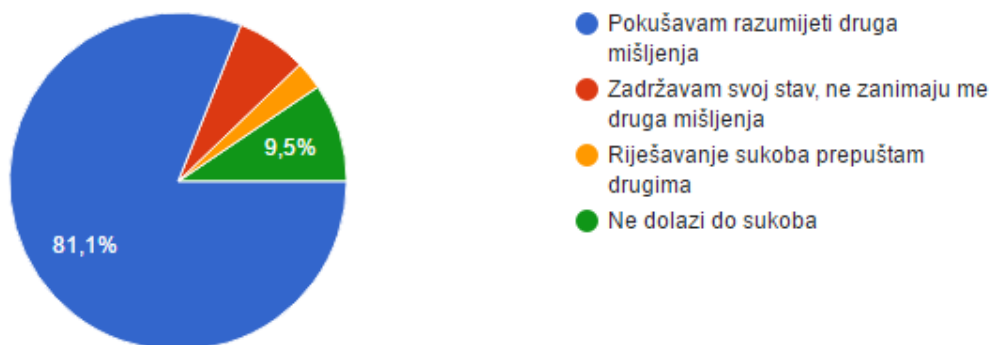


Slika 29.: Dijagram podjele prema uzroku sukoba u organizaciji

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Do sukoba u organizacijama dolazi zbog različitih stavova, smatra 30 ispitanika (40,5%). Da zbog različitih interesa dolazi do sukoba, smatra 19 ispitanika (25,7%). Kako sukob nastaje zbog nerazumijevanja sugovornika, smatra 17 ispitanika (23%), a deset njih (10,8%) je odgovorilo da ne dolazi do sukoba u njihovim organizacijama.

## 17. Kako rješavate nastale sukobe?



Slika 30.: Dijagram podjele prema načinu rješavanja sukoba

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

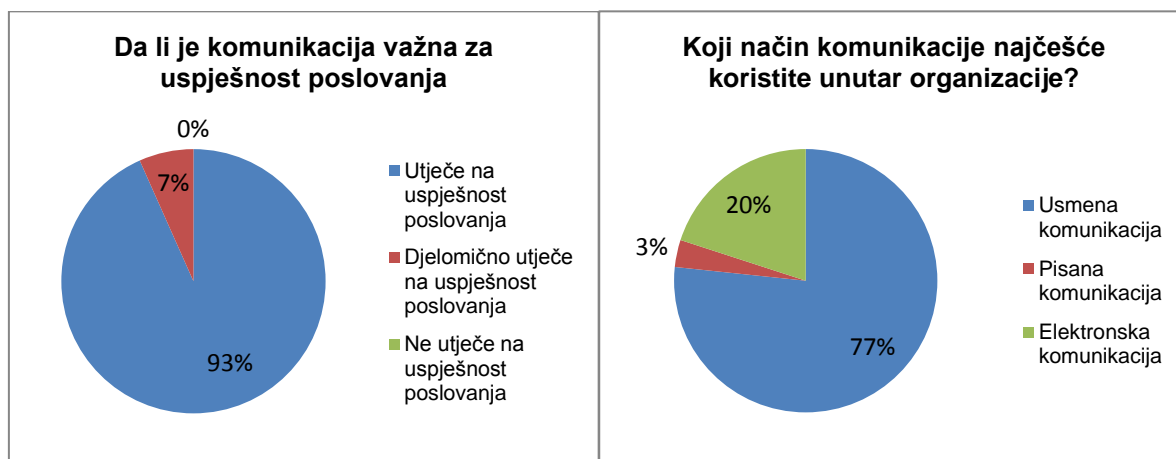
Kod rješavanja sukoba, 60 ispitanika (81,1%) odgovorilo je kako pokušava razumjeti druga mišljenja, a sedam ispitanika (9,5%) odgovara da ne dolazi do sukoba. Njih petero (6,8%) zadržava svoj stav, ne zanimaju ih druga mišljenja, dok dvoje njih (2,6%) rješavanje sukoba prepušta drugima.



### 5.5.1. Analiza rezultata provedenog istraživanja

Analiza po stručnoj spremi

Rezultati ankete prikazuju da najviše ispitanika ima višu stručnu spremu, njih 32, zatim slijedi srednja stručna sprema, njih 30, te najmanje ispitanika ima visoku stručnu spremu, točnije njih 11. Jedna osoba upisala se u kategoriju ostalo. U nastavnu rada bit će izrađena analiza po svakoj kategoriji zasebno.



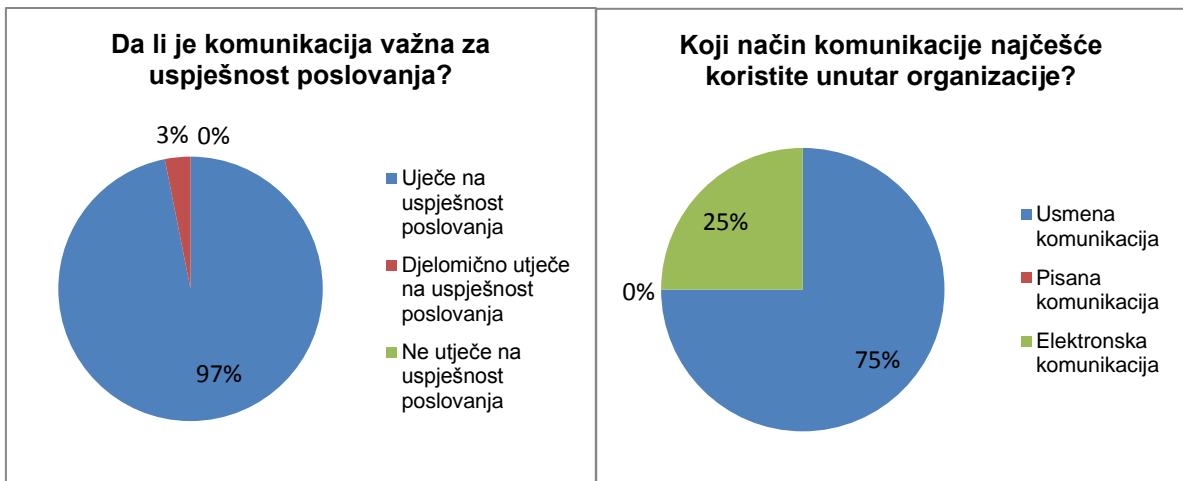
Slika 31.: Dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje (SSS) i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije (SSS)

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Slika 31. prikazuje dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije, a odnosi se samo na osobe srednje stručne spreme. Velika većina ispitanika ove kategorije, odnosno 28 (93%), odgovorilo je da komunikacija utječe na uspješnost poslovanja. Samo dvoje (7%) smatra da komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja. Da komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja ne smatra nitko od ispitanika.

Na pitanje o najčešćem načinu komunikacije unutar organizacije, ispitanici srednje stručne spreme, izjasnili su se da usmenu komunikaciju unutar organizacije, koristi 23 ispitanika (77%), elektronsku komunikaciju njih šestoro (20%), a pisanu komunikaciju tek jedan ispitanik (3%).

Nakon istraživanja srednje stručne spreme, i analiziranja odgovora, slijedi analiza više stručne spreme.



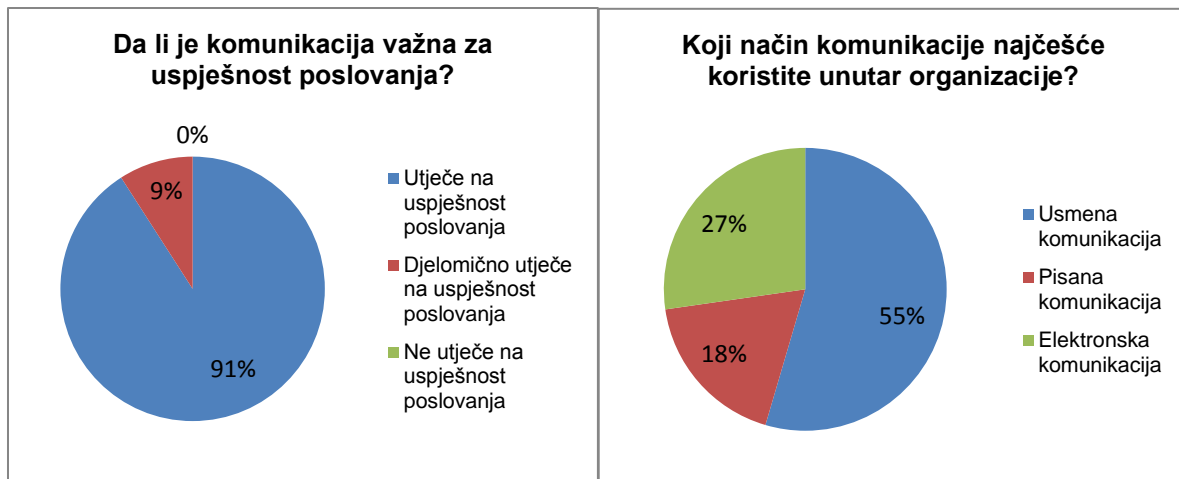
Slika 32.: Dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje (VŠS) i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije (VŠS)

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Slika 32. prikazuje dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije, a odnosi se na osobe više stručne spreme. Na pitanje da li je komunikacija važna za uspješnost poslovanja, većina smatra da komunikacija utječe na uspješnost poslovanja njih 31 (97%), da komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja, odgovorio je jedan ispitanik (3%). Kako komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja, ni u ovoj kategoriji ispitanika ne smatra nitko.

Na pitanje o najčešćem načinu komunikacije unutar organizacije, ispitanici više stručne spreme, izjasnili su se da najviši broj ispitanika koristi usmenu komunikaciju unutar organizacije, 24 ispitanika (75%), nakon toga slijedi elektronska komunikacija, koju koristi njih osam (25%), a pisanu komunikaciju 0%, dakle nitko od ispitanika.

Nakon analizirane srednje stručne spreme i više stručne spreme, u nastavku slijedi analiza visoke stručne spreme. U kategoriju ostalo upisala se tek jedna osoba, te navedena kategorija neće biti prikazana zbog nepouzdanosti rezultata.



Slika 33.: Dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje (VSS) i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije (VSS)

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Slika 33. prikazuje dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije, a odnosi se na osobe visoke stručne spreme. Na pitanje da li je komunikacija važna za uspješnost poslovanja, većina ispitanika odgovorila je da smatra kako komunikacija utječe na uspješnost poslovanja, odnosno njih deset (91%), da komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja, odgovorio je jedan ispitanik (9%). Da komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja, ni u ovoj kategoriji ispitanika ne smatra nitko.

Na pitanje o najčešćem načinu komunikacije unutar organizacije, ispitanici visoke stručne spreme, prema rezultatima istraživanja, najviše su se opredijelili za usmenu komunikaciju unutar organizacije, njih šestoro (55%), nakon toga slijedi elektronska komunikacija, koju koristi njih troje (27%), a pisanu komunikaciju dvoje (18%) od ukupno 11 ispitanika ove kategorije.

### Analiza hipoteza

H1: Pravilna komunikacija utječe na uspješnost u poslovanju

Hipoteza H1 se prihvaća jer prema provedenoj anketi, od ukupno 74 ispitanika, njih 94,6% (70) smatra da komunikacija utječe na uspješnost poslovanja. Iako su u anketi većinom sudjelovale osobe mlađe životne dobi, vidljivo je da su uvelike svjesne o važnosti komunikacije u poslovanju, što je uočljivo vrlo visokim postotkom odgovora.

Ovakva razmišljanja su pozitivna, jer je bit uspješne komunikacije da svaki pojedinac krene od sebe te da radi na potrebnim vještinama. Kada se sagledava razmišljanje pojedinaca ovisno o stupnju stručne spreme, također je vidljivo da u svakom stupnju zasebno, najviše anketiranih smatra da komunikacija utječe na uspješnost poslovanja.

H2: Zaposlenici najviše komuniciraju usmeno unutar organizacije

Hipoteza H2 se prihvaća jer većina ispitanih u anketi, 71,6% (53) unutar organizacije najviše komunicira usmenim putem. U organizacijama koje su manje opsežne, takav oblik komunikacije je često najbrži i najjednostavniji, pa ovakvi odgovori ne začuđuju. Ipak dio ispitanika opredijelio se na pisanu i elektronsku komunikaciju, što se i podrazumijeva u organizacijama koje su opsežnije, kada usmena komunikacija nije moguća, te su drugi oblici jednostavniji.

H3: Neverbalna komunikacija ima utjecaj na uspješnost poslovanja

Hipoteza H3 se prihvaća jer 45,9% ispitanika (34) smatra da je neverbalna komunikacija bitna za uspješnost poslovanja. Vidljivo je da su ispitanici svjesni o neverbalnoj komunikaciji, koja često može upozoriti na razne čimbenike, ako se prepozna. Nešto manji broj smatra kako neverbalna komunikacija ima najbolji učinak u kombinaciji s verbalnom komunikacijom, a tek mali postotak ispitanika smatra da neverbalna komunikacija nije bitna za uspješnost poslovanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je proces koji ima neophodnu važnost u svakom segmentu poslovanja, ali i u svakodnevnim situacijama. Bez dobrih komunikacijskih vještina, često ne bismo mogli postići vlastite ciljeve. Upravo zbog toga vrlo je bitno da svaki pojedinac razvija komunikaciju i potrebne vještine kako bi uspio u poslovnom, ali i privatnom svijetu.

Komunikacija je izuzetno bitna za organizaciju, za njegovu uspješnost, konkurentsku prednost kao i za cjelokupno poslovanje organizacije. Za uspjeh svake organizacije bitna je efikasna komunikacija članova koji se nalaze u pojedinim organizacijama. Vrlo je bitno da zaposlenici poznaju komunikacijske vještine kojima će unutar ali i izvan poduzeća stvarati nove poslovne uspjehe. Osim samih vještina, također je bitno da se u svakom trenutku prepozna pravilan kanal komuniciranja. Skupine ljudi koje rade na zajedničkim projektima, koje teže što uspješnije izvršiti, moraju razviti dobru međusobnu komunikaciju. Cilj efikasnog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, argumentiranjem i slično.

Provedenim istraživanjem pomoću anketnog upitnika, u kojem je sudjelovalo 74 ispitanika, pokušalo se doznati, koji način komunikacije je najčešći u današnjem poslovanju, te u kojoj mjeri je komunikacija važna za uspješnost poslovanja. Tako je najčešći oblik komunikacije unutar organizacije, među ispitanicima, usmeni oblik komuniciranja. Kod komunikacije izvan organizacije, prema provedenom istraživanju, najčešći oblik je elektronska komunikacija. Kada je u pitanju važnost komunikacije za uspješnost poslovanja, rezultati ankete pokazuju da 94,6% ispitanika, odnosno njih 70 od ukupno 74 smatra da komunikacija utječe na uspješnost poslovanja. Smatra se da je takvo razmišljanje vrlo bitno jer pokazuje da su ispitanici svjesni o važnosti komunikacije u svojim organizacijama. Također je zanimljivo da su ispitanici svjesni o važnosti neverbalne komunikacije, njih 45,9%, odnosno 34 ispitanika. O pitanju sukoba u organizacijama, rezultati ankete prikazuju da oni nisu česti, već povremeni te da su oni rezultat različitih stavova. Može se zaključiti da iako se javljaju različiti stavovi u organizaciji, što je normalno, dobrim komunikacijskim vještinama, izbjegli bi se nepotrebnim sukobi.

Komunikacija i organizacija su usko povezane, jer bez pravodobne i pravilne komunikacije ne bi bilo moguće poslovati ni ostvarivati ciljeve koje organizacija ima. Menadžment svake organizacije je taj koji je zaslužan za stvaranje dobre radne atmosfere kao i pravilne komunikacije. Uspješno provedena komunikacija u organizaciji temelj je za dobru radnu atmosferu, uspješnost u ispunjenju zadataka te samih ciljeva organizacije.

U Varaždinu, \_\_\_\_\_

Potpis: \_\_\_\_\_

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. P. Sikavica: Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
2. P. Sikavica, T. Hernaus: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011.
3. K. K. Reardon: Interpersonalna komunikacija, Alinea, Zagreb, 1998.
4. Z. K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Mate, 2011.
5. M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
6. M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
7. S. P. Robbins, T. A. Judge: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009.
8. M. J. Rouse, S. Rouse: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
9. R. Fox: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
10. D. Miljković, M. Rijavec: Komuniciranje u organizaciji, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002.

### Internet izvori:

1. <http://www.kombeg.org.rs/Komora/udruzenja/UdruzenjeFinansijskihOrganizacija.aspx?veza=1701>, 15.10.2016.
2. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/inacinovic/1%20i%202%20Organizacija%20i%20teorije%20organizacije.pdf>, 20.07.2016.
3. [http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_605.pdf](http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf), 21.07.2016.
4. [http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc\\_download/3482-p4.html](http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc_download/3482-p4.html), 24.07.2016.
5. <https://www.scribd.com/doc/50075171/Seminarski-rad-komunikacija>, 28.07.2016.
6. <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/06/poslovno-komuniciranje1.doc>, 16.08.2016.
7. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/118-pisano-poslovno-komuniciranje>, 10.10.2016.
8. [http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari\\_2012/Sem\\_5.pdf](http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_5.pdf), 04.08.2016.

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Organizacija .....	3
Slika 2.: Ciljevi organizacije .....	4
Slika 3.: Ciljevi organizacije .....	5
Slika 4.: Formalna organizacijska struktura .....	9
Slika 5.: Neformalna organizacija .....	10
Slika 6.: Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture .....	11
Slika 7.: Proces komunikacije .....	16
Slika 8.: Informacijska punoća komunikacijskih kanala .....	18
Slika 9.: Formalna komunikacija .....	21
Slika 10.: Komunikacija odozgo prema dolje .....	22
Slika 11.: Vrste poslovne komunikacije.....	25
Slika 12.: Vrste neverbalne komunikacije .....	30
Slika 13.: Uzroci konflikta.....	35
Slika 14.: Dijagram podjele prema spolu .....	39
Slika 15.: Dijagram podjele prema dobnoj skupini .....	39
Slika 16.: Dijagram podjele prema stručnoj spremi.....	40
Slika 17.: Dijagram podjele prema uspješnosti komunikacije za poslovanje .....	40
Slika 18.: Dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije.....	41
Slika 19.: Dijagram podjele prema načinu komunikacije izvan organizacije .....	41
Slika 20.: Dijagram podjele prema učešću korištenja elektronske komunikacije .....	42
Slika 21.: Dijagram podjele prema korištenju emotikona u poslovnoj komunikaciji... ..	42
Slika 22.: Dijagram podjele prema utjecaju neverbalne komunikacije na uspješnost poslovanja .....	43
Slika 23.: Dijagram podjele prema obraćanju pažnje na govor tijela .....	43
Slika 24.: Dijagram podjele prema važnosti usmene komunikacije u poslovanju .....	44
Slika 25.: Dijagram podjele prema važnosti pisane komunikacije u poslovanju.....	44
Slika 26.: Dijagram podjele prema važnosti elektronske komunikacije u poslovanju .....	45
Slika 27.: Dijagram podjele prema važnosti neverbalne komunikacije u poslovanju .....	46
Slika 28.: Dijagram podjele prema javljanju sukoba u organizaciji.....	46
Slika 29.: Dijagram podjele prema uzroku sukoba u organizaciji .....	47
Slika 30.: Dijagram podjele prema načinu rješavanja sukoba.....	47



Slika 31.: Dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje (SSS) i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije (SSS) .....	48
Slika 32.: Dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje (VŠS) i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije (VŠS) .....	49
Slika 33.: Dijagram podjele prema važnosti komunikacije za poslovanje (VSS) i dijagram podjele prema načinu komunikacije unutar organizacije (VSS) .....	50

# PRILOZI

## Prilog 1.: Anketni upitnik

<b>1. Spol</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Muški</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ženski</li></ul>
<b>2. Dob</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• do 20 godina</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 21-35 godina</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 36-45 godina</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 46-55 godina</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• više od 55 godina</li></ul>
<b>3. Stručna sprema</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• SSS</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• VŠS</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• VSS</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ostalo:</li></ul>
<b>4. Da li je komunikacija važna za uspješnost poslovanja?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikacija utječe na uspješnost poslovanja</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja</li></ul>
<b>5. Koji način komunikacije najčešće koristite unutar organizacije?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usmeno komuniciranje</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pisano komuniciranje</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elektronsko komuniciranje</li></ul>
<b>6. Koji način komunikacije najčešće koristite u poslovanju izvan organizacije?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usmenu komunikaciju</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pisanu komunikaciju</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elektronsku komunikaciju</li></ul>

<b>7. Koliko često u poslovanju koristite elektronsku komunikaciju?</b>
• Svakodnevno
• Jednom tjedno
• Samo kada ne postoji drugi način komunikacije
<b>8. Da li u elektronskom obliku poslovne komunikacije koristite emotikone?</b>
• Ne, nikada
• Da, svakodnevno
• U rijetkim situacijama
<b>9. Da li neverbalna komunikacija ima utjecaj na uspješnost poslovanja?</b>
• Nije bitna za uspješnost poslovanja
• Bitna je za uspješnost poslovanja
• U kombinaciji s verbalnom komunikacijom ima najbolji utjecaj
<b>10. Da li u poslovnom okruženju obraćate pažnju na govor tijela?</b>
• Da, vrlo je bitan
• Ne, fokusiram se samo na riječi
• Ponekad
<b>11. Važnost usmene komunikacije u poslovanju?</b>
1 2 3 4 5
Uopće mi nije važno ○ ○ ○ ○ ○ Izuzetno mi je važno
<b>12. Važnost pisane komunikacije u poslovanju?</b>
1 2 3 4 5
Uopće mi nije važno ○ ○ ○ ○ ○ Izuzetno mi je važno
<b>13. Važnost elektronske komunikacije u poslovanju?</b>
1 2 3 4 5
Uopće mi nije važno ○ ○ ○ ○ ○ Izuzetno mi je važno
<b>14. Važnost neverbalne komunikacije u poslovanju?</b>
1 2 3 4 5
Uopće mi nije važno ○ ○ ○ ○ ○ Izuzetno mi je važno

<b>15. Da li se u vašoj organizaciji javljaju sukobi?</b>
• Da, često
• Ne, nikad
• Ponekad
<b>16. Zbog čega dolazi do sukoba u organizaciji?</b>
• Zbog različitih interesa
• Zbog različitih stavova
• Zbog nerazumijevanja sugovornika
• Ne dolazi do sukoba
<b>17. Kako rješavate nastale sukobe?</b>
• Pokušavam razumjeti druga mišljenja
• Zadržavam svoj stav, ne zanimaju me druga mišljenja
• Rješavanje sukoba prepuštam drugima
• Ne dolazi do sukoba

IZJAVA O AUTORSTVU

I

SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navodenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Maja Sušec pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom Poslovno komuniciranje u organizaciji te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Maja Sušec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Maja Sušec neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Poslovno komuniciranje u organizaciji čija sam autorica.

Student/ica:

Maja Sušec  
(vlastoručni potpis)