

# Specifičnosti poslovne komunikacije u policiji

---

Pišković, Ivana

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:122:530583>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**

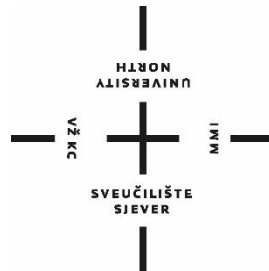


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 58/OJ/2017

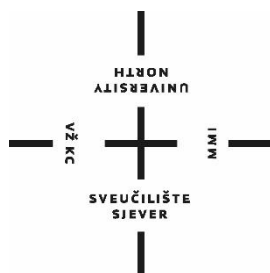
**SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KOMUNIKACIJE U  
POLICIJI**

Ivana Pišković

Varaždin, ožujak 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Odnosi s javnošću**



DIPLOMSKI RAD br. 58/OJ//2017

**SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KOMUNIKACIJE U  
POLICIJI**

Studentica:

Ivana Pišković, mat.br. 0227/336D

Mentorica:

prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, ožujak 2017. godine

## **Zahvala**

*Zahvaljujem se svojim školskim kolegama sa prijašnjeg studija koji su me upoznali, te me motivirali da upišem diplomski studij Odnosa s javnostima u Varaždinu sa kojima sam i nastavila dobru suradnju na samome studiju.*

*Zahvaljujem se svojoj obitelji na neizmjernoj podršci koju su mi davali, kada bi zapela gurali me da nastavim dalje. Imali su dovoljno strpljenja i vremena za sve moje zadaće i ciljeve, a koje sam uspjela ostvariti studiranjem.*

*Posebno se zahvaljujem svojoj mentorici, a koja je prvo predavanje održala motivacijski, te me samim time ohrabrila i potakla na razmišljanje, ako mislimo da možemo onda to i možemo, tako u životu možemo savladati sve prepreke i one za koje mislimo da su nesavladive. U samom odabiru teme diplomskog rada, prepoznala je ono što mi najviše privlači pozornost, te je na temelju toga odabrala temu, kojoj sam se mogla maksimalno posvetiti.*

*Moram naglasiti, da je studiranje na diplomskom studiju Komunikologije i odnosa s javnostima na Sveučilištu Sjever, promijenilo moju perspektivu u svim sferama života, kako privatno tako i u poslovnom svijetu, naravno, u pozitivnom smislu.*

# Prijava teme diplomskoga rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Odnosa s javnostima

**58/OJ/2017**

BROJ:

(opisuje studentska informada)

|   |  |                 |                |
|---|--|-----------------|----------------|
| IME I PREZIME STUDENTA                                | Ivana Pišković                                     |                 |                |
| MATIČNI BROJ  | 0227/336D  |                 |                |
| NASLOV IZABRANE TEME<br>DIPLOMSKOGA RADA              | Specifičnosti poslovne komunikacije u Policiji     |                 |                |
| NASLOV IZABRANE TEME<br>RADA NA ENGLJSKOM JEZIKU      | The specifics of business communications in Police |                 |                |
| KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA<br>TEMA DIPLOMSKOGA RADA | Poslovno komuniciranje                             |                 |                |
| MENTOR  | prof.dr.dc. Ljubica Bakić-Tomić                    |                 |                |
| U VARAŽDINU, DANA                                     | 13. siječnja.2017.                                 | POTPIS STUDENTA | Ivana Pišković |
| POTPIS MENTORA  | Ljubica Bakić-Tomić                                |                 |                |

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| SAŽETAK .....   | 1  |
| SUMARRY.....  | 2  |
| 1. UVOD.....  | 3  |
| 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....                                  | 5  |
| 2.1. Komunikacija i komunikacijsko slušanje .....               | 5  |
| 2.2. Proces i tipovi komuniciranja .....                        | 6  |
| 2.2.1. Horizontalna, lateralna i dijagonalna komunikacija ..... | 8  |
| 2.2.2. Vertikalna komunikacija .....                            | 9  |
| 3. ULOGA I SMJER KOMUNIKACIJE U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI .....    | 10 |
| 3.1. Važnost menadžmenta u poslovnoj organizaciji .....         | 10 |
| 3.1.1. Struktura i elementi sustava menadžmenta .....           | 11 |
| 3.1.1.1. Autoritet .....  | 11 |
| 3.1.1.2. Odgovornost .....                                      | 12 |
| 3.1.1.3. Hijerarhija.....                                       | 13 |
| 3.1.2. Funkcije menadžmenta u poslovnoj organizaciji .....      | 13 |
| 3.2. Menadžerska poslovna komunikacija .....                    | 15 |
| 3.3. Interpersonalna komunikacija.....                          | 16 |
| 3.4. Organizacijsko komuniciranje .....                         | 16 |
| 3.4.1. Funkcije komunikacije u organizaciji .....               | 17 |
| 3.5. Kategorije poslovne komunikacije .....                     | 18 |
| 3.5.1. Eksterna komunikacija u organizaciji .....               | 18 |
| 3.5.2. Interna komunikacija u organizaciji .....                | 19 |
| 3.6. Timski rad i komunikacija .....                            | 19 |
| 4. SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KOMUNIKACIJE U POLICIJI.....          | 22 |
| 4.1. Organizacijska kultura .....                               | 22 |
| 4.2. Svrha i cilj poslovne komunikacije u policiji .....        | 23 |
| 4.3. Hijerarhijsko komuniciranje .....                          | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 4.4. Planiranje poslovne komunikacije.....                       | 25 |
| 4.5. Uloga neposredno nadređene osobe .....                      | 26 |
| 4.6. Učinkovito rukovođenje .....                                | 27 |
| 4.6.1. Stilovi rukovođanja .....                                 | 28 |
| 4.6.2. Razine rukovođanja.....                                   | 30 |
| 4.7. Međusobno ophođenje policijskih službenika.....             | 31 |
| 4.8. Komuniciranje policijskih službenika .....                  | 32 |
| 4.9. Važnost pravilnog komuniciranja policijskih službenika..... | 34 |
| 5. PROVEDENO ISTRAŽIVANJA .....                                  | 36 |
| 5.1. Predmet istraživanja .....                                  | 36 |
| 5.2. Cilj istraživanja.....                                      | 36 |
| 5.3. Hipoteze istraživanja .....                                 | 37 |
| 5.4. Metode prikupljanja podataka .....                          | 37 |
| 5.5. Određenje uzorka.....                                       | 38 |
| 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....                                  | 39 |
| 7. DISKUSIJA REZULTATA .....                                     | 54 |
| 7.1. Diskusija rezultata po hipotezama.....                      | 57 |
| 7.2. Zaključna diskusija rezultata istraživanja.....             | 59 |
| 8. ZAKLJUČAK .....   | 60 |
| 9. POPIS LITERATURE .....  | 61 |
| 10. POPIS SLIKA .....  | 64 |
| 11. POPIS GRAFIKONA .....  | 64 |
| 12. POPIS TABLICA.....   | 65 |
| 13. PRILOG .....   | 66 |

## SAŽETAK

Komunikacija je jednostavno sve. Životni vijek čovjeka i ljudska potreba, u bilo kojem smislu te riječi i bilo kojoj domeni čovjekova funkcioniranja, temelje se na komunikaciji.

Osnovna svrha rada jest eksplicirati važnost poznavanja osnovnih komunikacijskih vještina, kao i specifičnosti komuniciranja unutar poslovne organizacije, u ovom slučaju Ministarstva unutarnjih poslova, odnosno policije. Raspolaganje osnovnim komunikacijskim vještinama u poslovnoj organizaciji od velike doprinosi uspješnom djelovanju te novčanom profitu takve organizacije. Takvo znanje očekuje se i od policijskih službenika. Djelokrug rada policije zahtjeva poznavanje i eksploataciju komunikacijskih vještina.

Razvoj i uporaba vrsne komunikacije pojedinog policijskog službenika razvija povjerenje i utječe na sigurnost građana. Određivanjem osnovnih pojmova iz domene poslovne komunikacije, otkrit će se tajna uspjeha ili neuspjeha međusobnog ophođenja policijskih službenika i komunikacije.

***Ključne riječi: poslovna komunikacija, menadžment, policijski službenici, policija.***



## **SUMARRY**

Communication is simply everything. A human life and human need, in any sense of the word and any domain of human functioning, based on communication.

The main purpose of this paper is to explicate the importance of knowledge of basic communication skills, as well as the specifics of communication within the business organization, in this case the Ministry of Interior or the police. Disposition of the basic communication skills in the business organization of large contributions successful operation and cash profits of such an organization. Such knowledge is also expected of police officers. The scope of work of the police requires knowledge and exploitation of communication skills.

The development and use of excellent communication individual police officer develops confidence and affecting the safety of citizens. By determining the basic concepts in the domain of business communication, will reveal the secret of the success or failure of mutual conduct of police officers and communication.

***Keywords: business communication, management, police officers, police.***

# 1. UVOD

„94% problema stvara sustav,  
a samo 6% ljudi“

E. Deming

Organizacije su najvažniji aspekt ljudskog života jer djeluju na sve njegove sfere, a naročito na ljudski rad. U današnje vrijeme organizacija je zastupljena unutar državnih uprava, a razlog tome je što povećava cjelokupnu efikasnost djelovanja pojedine ustrojstvene jedinice.

R. Beckhard i R. T. Harris organizaciju predstavljaju i vide kao *društveni* (sastavljena od više podsustava od kojih svaki obavlja određenu funkciju koja mora biti usklađena sa sustavom kao cjelinom), *politički* (ogleda se u odlučivanju i snazi te organizacije između onih ljudi koji su na vrhu organizacije te onih na dnu organizacijske hijerarhije, a u takvoj organizaciji nastoji se ostvariti interes pojedinca ili skupine ljudi bez obzira kako će se to ostvariti na ostatak ljudi u organizaciji) i *ulazno-izlazni sustav* (promatra se kao proces transformacije ulaznih komponenti (materijala, energije, ljudskog rada i dr.) u odgovarajuće izlaze (proizvode i usluge) te se pri tome ističe kvaliteta usluga ili proizvoda), (Sikavica, 2011).

Djelatnost modernih država dijeli se na zakonodavnu, sudsku i izvršnu ili upravnu. Za svaku od navedenih djelatnosti razvijeni su specijalizirani organi. U ustavnim državama zakonodavnu djelatnost obavljaju parlamenti, sudskom se bave sudovi, a upravnom upravni aparat ili administracija. Podsustav državne uprave u razvijenim zemljama najčešće obuhvaća, kao jezgru, deset područja djelatnosti. To su pet tradicionalnih resora unutarnje i vanjske sigurnosti: vojska, vanjski poslovi, policija, pravosuđe i financije (Heđbeli, 2011).

Razvoj i funkcioniranje policije kao organizacije vodi ka sklapanju poslova i porastu broja ljudi za njihovo uspješno djelovanje. Za kvalitetni rad policije unutar državne uprave potrebno je procijeniti potrebe, masu posla te osigurati potreban broj ljudi koji su dovoljno kvalificirani, komunikativni i spremni surađivati s ostalim zaposlenicima, kao i potreba da imaju zajedničku svrhu i jasna očekivanja. Isto tako, važno je da zaposlenici, osobito oni višeg ranga posjeduju odgovarajuće komunikacijske vještine kako bi učinkovito upravljali organizacijom te predvodili i koordinirali inferiorne službenike u obavljanju svakodnevnih zadaća.

Kako bi se približio sadržaj rada objasniti će se pojam komunikacije, osnovnih komunikacijskih tehnika, poslovne komunikacije, njezine svrhe i uloge kroz važnost menadžmenta te specifičnosti poslovne komunikacije u organizaciji, egzaktnije policiji. Prema tome, mnogi autori u svojim istraživanjima, recenzijama te stručnim člancima na različite načine definiraju komunikaciju, no pri tome niti jedan od njih ne umanjuje prominentnost navedenog. Komunikacija, *lat. communicare*, što znači učiniti općim, odnosno zajedničkim, *predstavlja međusobno utjecanje ljudi uporabom simboličkih sredstava, kao što su riječi, pokreti, simboli i crteži* (Vukosav i sur., 2009). Najjednostavnija definicija zasigurno glasi: „*proces kojim se dolazi do zajedničkog razumijevanja poruke između dvije ili više osoba putem prijenosa i primanja poruka*“ (Pavić, 2011). Navedeni termin jest samo jedan od mogućih pojmova komunikacije, a ista je toliko sveprisutna da se o njenom značaju niti ne razmišlja.

Ostali temeljni pojmovi detaljnije će se razjašnjavati i kategorizirati kroz nastavak rada, kao i uloga te smjer komunikacije u poslovnoj organizaciji uz apliciranje specifičnosti poslovne komunikacije i međusobnog ophođenja unutar Ministarstva unutarnjih poslova.

## 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Postizanje ciljeva u profesionalnom i privatnom životu omogućava upravo komunikacija. Komunikacija kao cjelina verbalnog i neverbalnog omogućuje i razmjenu informacija te je prilagođena situaciji, a kao takvu je treba znati koristiti.

Komunikacija se dijeli na četiri osnovne vrste: usmenu, pismenu, neverbalnu i e - komunikaciju (Jurković, 2012). Poslovna se komunikacija u užem smislu smatra onom vrstom komunikacije koja se koristi u svrhu promicanja proizvoda i usluga. Što znači da je u svakoj organizaciji djelatnicima nužno poznavati i manipulirati osnovnim komunikacijskim znanjima kako bi njihova poslovna organizacija ostvarila postavljene ciljeve, postigla konkretne rezultate i u konačnici, profitirala. Prema tome, komunikacija između poslodavca, zaposlenika i korisnika treba djelovati postojano. Cilj poslovne komunikacije jest razmjena informacija s korisnicima i strankama, saznanje njihovih potreba ili eventualnoga nezadovoljstva određenom uslugom te razmjena valjanih informacija između poslodavca i djelatnika. Iako je u shvaćanju poslovne komunikacije standardno mišljenje da je verbalna komunikacija prvotno najvažnija, neverbalna sastavnica komunikacije zauzima jednako važnu, a ponekad i relevantniju funkciju od verbalne komunikacije (Mađarac i sur., 2015). Prema već istaknutoj važnosti komunikacije jasno je kako je ona fundamentalni dio poslovanja, organizacije i menadžmenta te kako interpretira granicu između uspjeha i neuspjeha.

Poslovnu komunikaciju određuju dvije signifikantne uloge: *osobna funkcija*; označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije i stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke te *međusobna funkcija*; obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije (Đaković, 2009). Ona je važan dio poslovanja, odnosno organizacije i upravljačkog sustava, dakle ona pomaže u boljem funkcioniranju i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu.

Također treba naglasiti da je u organizaciji bitna kontrola što više informacija. Onaj tko posjeduje ključne informacije i na njihovoj kontroli zasniva utjecaj onog tko raspolaže tim informacijama. Naravno one moraju biti selektirane i preprađene za određene razine rukovođenja. To bi značilo kako glavni rukovoditelji na raspoloženju imaju više informacija sa kojima mogu razvijati planove i strategije, a te informacije dijele samo sa onima sa kojima sudjeluju u procesu.

## 2.1. Komunikacijske vještine

Kao najčešći oblik komunikacije javlja se tzv. interpersonalna komunikacija koja delegira namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno, planirano ili neplanirano slanje, primanje i djelovanje poruka unutar neposrednih „licem u lice“ odnosa među ljudima. Ukoliko se poruke šalju nenamjerno, neplanirano i nesvjesno te bez povratnih informacija o njihovu prihvaćanju i djelovanju, komunikacija biva nepotpuna i nestručna. Ako se pak poruke šalju namjerno, planirano i svjesno uz prihvaćanje i zahtijevanje povratnih informacija, tada je komunikacija potpuna i točna (Vukosav i sur., 2009).

Neizostavni dio komunikacije jest komunikacijsko slušanje temeljem kojeg se izgrađuje odnos, osjećaji pa i aktualiziraju ciljevi te utjecaj na druge ljude. Prema tome, slušanje je neizostavna i krajnje važna komunikacijska vještina. Komunikacijsko slušanje stvara najveće poteškoće u komunikaciji, što se odnosi na situacije u kojima se sluša, a ne čuje. Razlozi takvih situacija, odnosno „neslušanja“ su mnogostrani, kao na primjer: informacijska preopterećenost slušatelja, napor, stres, ometanje ili pak indiferentnost. Kako god, komunikacijsko slušanje je preduvjet dobre komunikacije te ga ne treba shvaćati olako, osobito u poslovnom aspektu.

Osnovne vještine ključne za dobre međuljudske odnose, pa tako i kvalitetan rad te pravovremeno postupanje unutar poslovne organizacije, su: a) *aktivno slušanje*; znači razumijevanje pravog značenja verbalnog i neverbalnog dijela prenesene poruke (Bijelić, 2008) b) *asertivno komuniciranje*; ponašanje u skladu sa socijalnim interakcijama pomoću kojih se postižu vlastita prava, izražavanjem želja, osjećaja i potreba, odnosno odbijaju se nerazumni zahtjevi na način kojim se ne nanosi psihološka ili fizička bol drugim osobama (Bijelić, 2008) c) *suradnja*, d) *konstruktivno rješavanje problema*, to jest nenasilno i zajednički i e) *prorađivanje sukoba* iliti „uvježbavanje“ sukoba.

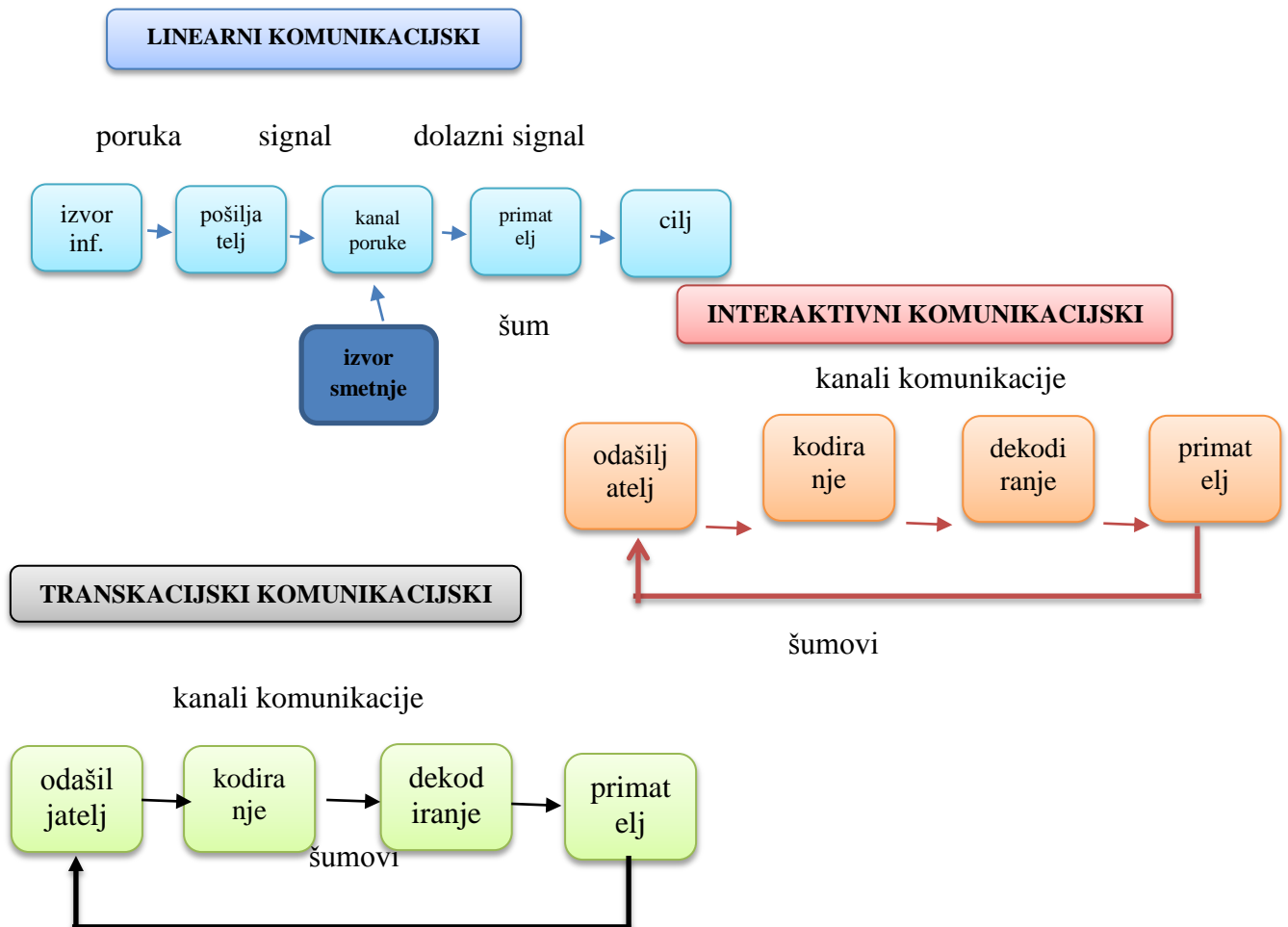
Kako bi komunikacija u međuljudskim odnosima bila funkcionalna, potrebno je poznavati tehnike koje olakšavaju aktivno slušanje sugovornika, a to su: a) *parafraziranje*; kratko ponavljanje istim ili drugim riječima onoga što se čulo da je rečeno, b) *sažimanje*; ili sumiranje se određuje kao prošireno parafraziranje, c) *preoblikovanje*; okretanje redoslijeda riječi isticanjem pozitivnih vrijednosti od individualnog problema do zajedničkog, od okrivljavanja prema potrebama, od prošlosti prema budućnosti i d) *postavljanje pitanja* radi dodatne provjere činjenica te poticanja na daljnji razgovor.

Stoga, promatrajući činjenicu da je čovjek socijalno biće te da su ljudi međusobno zavisni, komunikacija se tumači kao način čovjekova života.

## 2.2. Proces i tipovi komuniciranja

Sustav komuniciranja u poslovnoj organizaciji čine prijenos poruka, razmjena informacija, izdavanje/primanje naloga i obrada informacija među konzistencijama. Prema tome, ista se primjenjuje na dva načina: kada sudjeluju svi djelatnici u organizaciji i kada sudjeluju samo neki od djelatnika (Jurković, 2012). Najčešći način razmijene poruka u poslovnoj organizaciji jest verbalna, nakon koje odmah dolazi pismena komunikacija, odnosno podnošenje izvješća.

Nadalje, proces komunikacije delegira uzorak koji je formiran sudionicima u procesu. Navedeni proces započinje kodiranjem poruke koja se upućuje komunikacijskim kanalom, nakon čega slijedi dekodiranje te se cijeli komunikacijski proces zatvara povratnom vezom ili „feedbackom“ (Jurković, 2012). Postizanju komunikacije prethodi svrha, odnosno eklatantna poruka koju je potrebno prenijeti ili dostaviti. Prema tome, *komuniciranje je proces prijenosa informacija od jedne osobe prema drugoj s namjerom motivacije i utjecaja na ponašanje* (Jurković, 2012).



Slika 1. Modeli komunikacijskog procesa (Jurković, 2012)

Prema Slici 1. prikazani su mogući modeli komunikacijskog procesa od kojih je transakcijski model najučinkovitiji te najbolje objašnjava komunikacijski proces. Naime, ovaj oblik komunikacijskog modela pretpostavlja da primatelj i pošiljatelj međusobno izmjenjuju poruke uzimajući u obzir i eventualnu buku oko njih (Jurković, 2012).

Formalna i neformalna komunikacija također čine sistematizaciju komunikacije u cjelini. U tom smislu, formalna komunikacija predstavlja unaprijed planirani, sustavni i službeni proces prijenosa informacija, odnosno upravo onakav kakvog predviđa i zahtjeva organizacija, dok neformalna komunikacija predstavlja percepciju djelatnika o organizaciji.

Zatim, unutarnja komunikacija implicira komunikaciju u dispartnim smjerovima, to jest: *vertikalnu komunikaciju prema dolje, vertikalnu komunikaciju prema gore te horizontalnu i lateralnu komunikaciju.*

### 2.2.1. Horizontalna, lateralna i dijagonalna komunikacija

Horizontalna komunikacija odnosi se na proces komuniciranja među pojedincima ili grupom ljudi iste organizacijske razine. Polazeći od anticipacije kako je tijekom komunikacije napredniji među rukovoditeljima, u odnosu na djelatnike višeg i nižeg ranga, može se zaključiti kako postoji mogućnost eventualnih nesporazuma pri davanju/primanju informacija. Upravo horizontalna komunikacija ima svrhu osigurati međusobno obavješćavanje djelatnika, koordinaciju i međuljudske probleme. Prema tome, horizontalna komunikacija simbol je uspješne organizacije. Ovakva komunikacija rezultira ubrzanom protoku informacija, poboljšanom razumijevanju, koordinaciji i rješavanju problema. Uglavnom se odvija kroz sastanke, razgovore, izvješća.

Uloga lateralne komunikacije u organizaciji jest prijenos informacija horizontalnim tijekom između pojedinca i grupe na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini, a uključuje potrebu za hitnom komunikacijom, dok dijagonalna komunikacija predstavlja razmjenu informacija između grupe i pojedinca na različitim organizacijskim razinama, odnosno prenosi probleme nastale u horizontalnoj komunikaciji na višu hijerarhijsku razinu. Omogućuje protok informacija između članova iste grupe ili sustava, tako da se ona odnosi na razmjenu informacija između djelatnika, a također obuhvaća svu popratnu dokumentaciju kao dokaz o radnim procesima koje se koriste za ubrzanje procesa prenošenja informacija. Također obuhvaća i dio osobnih komunikacija u organizaciji među zaposlenicima gdje dolazi do razmjene mišljenja, osjećaja i ostalih informacija iz privatnog života djelatnika. Može se reći da i te komunikacije značajno utječu na ponašanje i stavove djelatnika, njihov moral, o čemu menadžment također mora voditi računa.

### 2.2.2. Vertikalna komunikacija

Kako je spomenuto, vertikalna komunikacija odvija se prema „dolje“ i prema „gore“. Vertikalna komunikacija prema „dolje“ podrazumijeva prijenos informacija od rukovoditelja prema djelatnicima te ne mora nužno biti verbalna. Vertikalna komunikacija prema „gore“ obuhvaća povratne informacije od djelatnika prema rukovoditelju. Filtriranje poruka unutar komunikacije prema „dolje“ često dovodi do nesporazuma jer se prenose i do nekoliko razina u hijerarhijskom sustavu. Znači, vertikalna se komunikacija odvija između podređenih i nadređenih u organizaciju. U komunikaciji prema „dolje“ informacije putuju od nadređenih prema podređenima; nadređeni informiraju, usmjeravaju, koordiniraju i kontroliraju zaposlenike, a ovaj tip komunikacije značajan je za tradicionalne organizacije sa čvrstom hijerarhijskom strukturom, kakva je policija. S druge strane, komunikacija prema „gore“ podrazumijeva slanje poruka podređenih nadređenima, i kao takva rukovoditeljima daje uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a zaposlenicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na rad i moral (Perinić, 2008).

Vertikalna komunikacija prema „gore“ obično nije zapovjedan tip komunikacije, jer su njegova sredstva prijedlozi, molbe, prigovori, savjetovanje, zajedničko postavljanje ciljeva i slični. Ono obuhvaća povratne informacije na naloge i upite.



### **3. ULOGA I SMJER KOMUNIKACIJE U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI**

Čin komunikacije, kao proces davanja i primanja informacija, bitan je segment svake organizacije. Njezina učinkovitost vrlo je važna za ovakvu radnu cjelinu, dapače nužna je kako bi se stvorilo pozitivno ozračje i suradnja. U skladu s tim, *organizacija je svjesno koordinirana društvena jedinica, koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje kako bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva s najmanjim mogućim naporom* (Robbins i sur., 2014). Govoreći o komunikaciji u organizaciji, prije svega, misli se na poslovnu komunikaciju te njezin protok informacija kroz samu organizaciju. Dakle, što je komunikacija učinkovitija organizacija je uspješnija. Stoga, razumljivo je da ovakva djelatnost predstavlja svojevrstan izazov u svakodnevnom poslovanju.

Kao što je već rečeno, komunikacija igra esencijalnu ulogu u organizaciji te je njezina važnost neizmjenjiva u jačanju radne cjeline. Ona određuje ciljeve organizacije, realizaciju istih, vođenje, poticanje i motiviranje djelatnika te stvaranje radne atmosfere, i to sve u svrhu poboljšanja organizacije. Nadalje, razlikujemo efikasnu i efektivnu komunikaciju. Poruka koja je slična ili identična odaslanj poruci element je efektivne komunikacije, dok se efikasna komunikacija odnosi na prijenos informacija s najmanje utrošenog vremena ili resursa. Ponekad nisu u kooperativnom odnosu, ali ipak, bitan je što brži i učinkovitiji prijenos točnih informacija. Uspješna organizacijska komunikacija upravo je rezultat uspješnog korespondiranja svih elemenata radne cjeline. Centralnu odgovornost preuzima rukovoditelj, osoba koja planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, stvara okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita. Isto tako, dobro razvijene vještine slušanja bitne su za uspješnost poslovanja rukovoditelja koje se reflektira na cijelu organizaciju. Komunikacijski se smjerovi razvijaju radi uređenja organizacije. Predstavljaju postupak i redosljed prenošenja informacija među organizacijskim jedinicama.

#### **3.1. Važnost menadžmenta u poslovnoj organizaciji**

Menadžment se može promatrati kao „proces ili serija kontinuiranih ili povezanih aktivnosti“ (Certos, 1989). Preciznije, to je „proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva“ (Trewathe, 1979). Menadžment je iznimno važan element za funkcioniranje policije kao organizacije jer povezuje i oživljava sve njezine komponente.

### 3.1.1. Struktura i elementi sustava menadžmenta

Pod sustavom menadžmenta podrazumijevaju se različiti oblici organiziranja menadžmenta i rukovođenja, a temeljna zadaća sustava menadžmenta je osiguranje, sinkrono funkcioniranje i ujednačenost postupaka u cijeloj menadžerskoj strukturi (Jurina, 2008). Organizacijske strukture u praksi su povezane sa strukturama menadžmenta i dijele se na klasične (linijske, funkcijske i linijsko-stožerne) te na moderne ili fleksibilne (projektni, matrični, timski i drugo). Struktura sustava menadžmenta dijeli se na *a) odrednice sustava u čiju se kategoriju svrstavaju organizacijska moć i politika organizacije, b) temeljne kategorije koje se ugrađuju u sustav: autoritet, odgovornost i hijerarhija, c) načela, stilovi, metode i tehnika i d) nositelji menadžerskih funkcija koji podrazumijevaju razine, radne uloge i profile menadžera* (Jurina, 2008).

#### 3.1.1.1. Autoritet

Zahvaljujući autoritetu menadžment neprekidno utječe na zaposlenike kako bi pravovremeno, profesionalno i s ostvarenjem željenog cilja obavljali svoje zadaće. *Autoritet označava ograničeno pravo menadžera u korištenju sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu* (Jurina, 2008). Između ostalog, autoritet je taj koji uključuje pravo upotrebe resursa određene organizacije i pruža rukovoditelju ili menadžeru određene nadležnosti, prava i dužnosti, koje mu omogućuju da što djelotvornije i uspješnije vodi svoje djelatnike do postizanja očekivanog rezultata. Sukladno ustrojstvu pojedine organizacije postoje tri vrste autoriteta: linijski, stožerni i funkcionalni. Linijski autoritet podrazumijeva autoritet koji se prenositi i dijeli s nadređenih na podređene, odnosno od najviše do najniže razine u organizacijskom ustroju, dok je stožerni autoritet grupe ili tima stručnjaka koji svojim profesionalnim profilom pokrivaju pitanja najsloženijih zahtjeva prilikom rješavanja problema. Stožer se formira pri najvišim rukovodnim funkcijama linijakog rukovodstva, tako da potreba za njim raste s većim brojem razina rukovođenja i sa veličinom organizacije, a članovi su stručnjaci ili specijalisti za određena područja. Funkcionalni autoritet se uspostavlja kada linijski rukovoditelj prenese rukovodstvo na podređene, što bi značilo da predstavlja delegirani dio autoriteta linijskog rukovoditelja (M. Jurina, 1994).

Jedan je od temeljnih kategorija kojim se ustrojava svaki sustav rukovođenja. To znači da bi rukovodstvo pomoću autoriteta trebalo konstantno utjecati na djelatnike, kako bi što bolje obavljali svoje radne zadatke u određenim uvjetima i mogućnostima. Uključuje legitimno pravo upotrebe kadrova, financija, opreme i slično, u postizanju ciljeva i rezultata, a

isto tako i uključuje donošenje odluka, a koje su ograničene rukovodnim funkcijama. Uspješni rukovoditelji znaju kombinirati različite tipove autoriteta.

### 3.1.1.2. Odgovornost

Odgovornost menadžera može se jednostavno definirati kao *obveza izvršena zadatka u zadovoljavajućem opsegu i kvaliteti stručnom smislu i u smislu angažmana potencijala organizacije* (Jurina, 2008). Autoritet i odgovornost međusobno su povezani, odnosno autoritet je podloga odgovornosti. U složenijim organizacijama, kao što je policija, često se pojavljuje i pojam delegiranje autoriteta i odgovornosti koji je definiran kao *prenošenje zadaća i autoriteta nižim razinama menadžmenta i rukovođenja ili stručnjacima, koji će onda biti odgovorni za njihovo izvršenje* (Jurina, 2008). No, bez obzira koliko neka organizacija bila složena, posao se može delegirati po cijeloj piramidi hijerarhije, no odgovornost ne može. Raspoređena je po dubini rukovodstvene piramide, a to znači da oni rukovoditelji koji su na vrhu piramide imaju i najveću odgovornost, dok oni rukovoditelji koji su na dnu piramide imaju i najmanju odgovornost, odnosno samo za one zadatke koji su im povjereni. Tako isto i svaki djelatnik ima odgovornost za onu zadaću koja mu je u opisu radnog mjesta, odnosno koja mu je povjerena. No isto tako je i svaki rukovoditelj odgovoran za rad grupe ili pojedinca kojem je on rukovoditelj. Možemo ju smatrati jednom od pozitivnih motivacijskih čimbenika koji često nagovještavaju i vrstu sankcija kadasu pitanju disciplinska ili kaznena odgovornost.

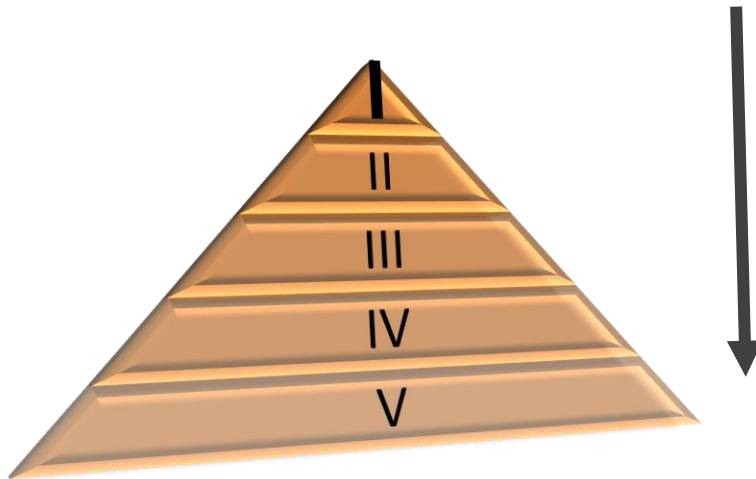
Imamo više vrsta odgovornosti, pa ih možemo podjeliti na:

1. statusna odgovornost- odgovornost rukovoditelja najbližeg samome vrhu
2. pravna odgovornost- normirana je zakonima i drugim aktima organizacije
3. stručna odgovornost- temelji se na primjeni odgovorajućih stručnih znanja, vještina, sposobnosti i slično.
4. Morlana odgovornost- preduvjet svakoj drugoj odgovornosti, koja počiva na opće prihvaćenim, ali i posebno utvrđenim normama ponašanja, kao što su kodeksi
5. Politička odgovornost- odgovornost za provođenje konkretne politike organizacije i odgovornost u upravnim organizacijama za politička pravila ponašanja, a sadrži i odgovornost prema javnosti (M.Jurina, 1994).

### 3.1.1.3. Hijerarhija

Na temelju autoriteta i odgovornosti uspostavlja se ustroj službenika neke organizacije. Kvaliteta službenih odnosa odražava se u jednoj od osnovnih kategorija sustava rukovođenja koju nazivamo hijerarhijom (Slika 2). Hijerarhija predstavlja sklop legitimnih

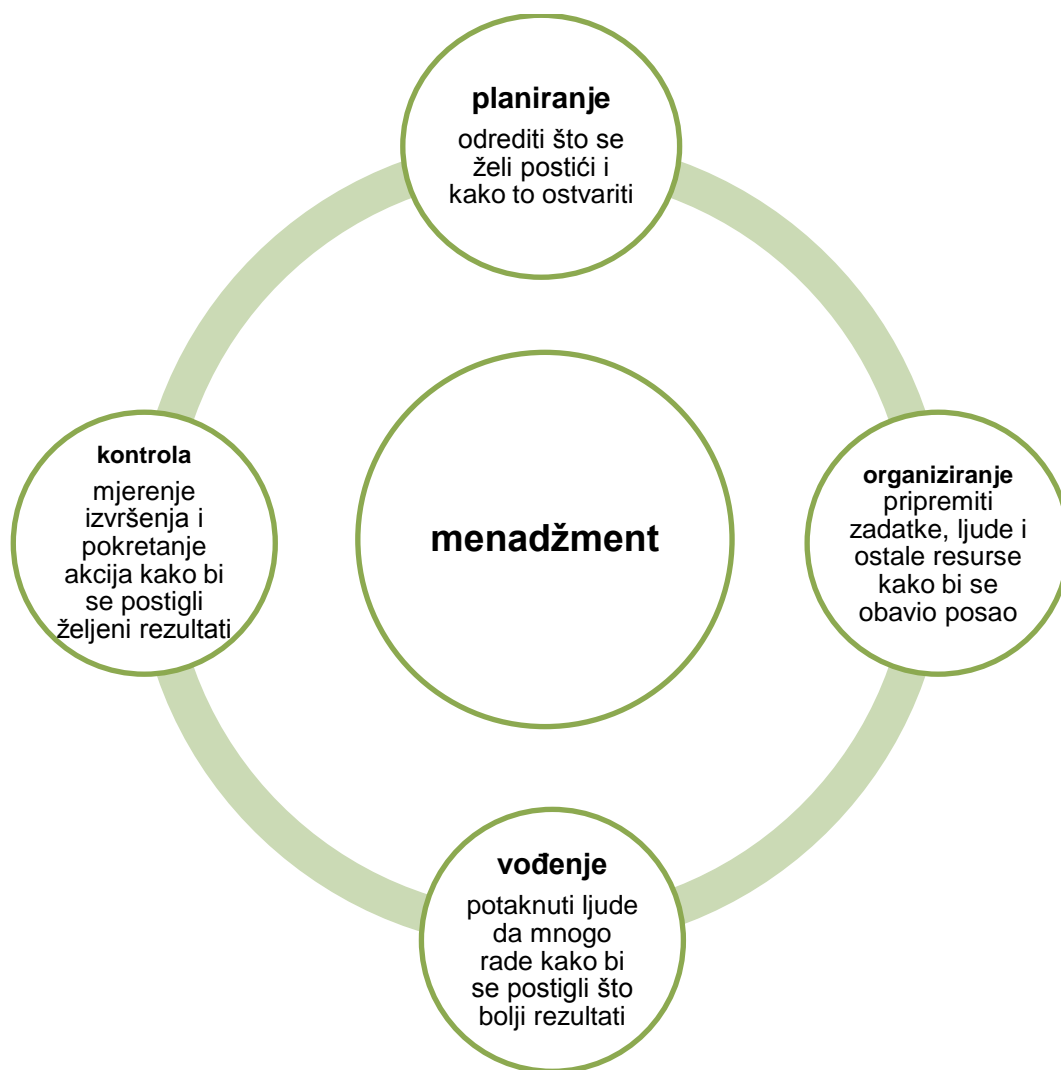
odnosa, s jedne strane, i stvarnih međuljudskih odnosa, s druge strane, u sustavu i procesu rukovođenja, a izražava potpuni odnos između sudionika, između službi i organizacijskih jedinica kao i rukovodne odnose između rukovodstva/menadžmenta i pojedinih rukovoditelja/menadžera (Jurina i sur., 1999).



*Slika 2. Razina rukovođenja u klasičnoj hijerarhiji*

### 3.1.2. Funkcije menadžmenta u poslovnoj organizaciji

H. Fayol dao je prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija koje se svode na *planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrolu* (Sikavica, 2011). On smatra da su sve te funkcije potrebne, ne samo za uspješno vođenje poslova, već i u politici, religiji, vojsci, policiji i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta (Slika 3) univerzalno primjenjive (Sikavica i sur., 2004). Opširnije rečeno, planiranje je najosnovnija menadžerska funkcija jer ona uključuje izbor zadataka i ciljeva te načine za njihovo ostvarivanje. Uspješnost menadžera se temelji na njihovoj sposobnosti što uspješnijeg planiranja koje je najviše povezano s funkcijom kontrole. Funkcija kontrole, usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje cjelokupan proces menadžmenta i djeluje kao nadzor rada organizacije.



Slika 3. Osnovne funkcije menadžmenta (Sikavica, 2011)

Nadalje slijedi funkcija organiziranja, koja klasificira sve aktivnosti u organizaciji, grupira zadatke i uloge zaposlenih i menadžera unutar organizacijskih jedinica. Iako nije predstavljena kao jedna od osnovnih, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima također je važna jer je jedino čovjek živi element organizacije, a temelji se na popunjavanju i održavanju radnih mjesta te usavršavanju zaposlenih. Međutim, od svih navedenih funkcija jedinom pravom smatra se funkcija vođenja koja se temelji na slijeđenju, odnosno volji i želji ljudi da se pridržavaju i slušaju upute i zapovjedi nadređenih.

Osim toga, u ovoj funkciji dolazi do izražaja znanje i sposobnost vođe, odnosno menadžera da predvodi svoju organizaciju i usmjerava ljude na put do ostvarenja zadanog cilja. Obzirom na navedeno, jasno je da je menadžment proces koji usmjerava, odnosno koordinira aktivnosti zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Bez koordinacije aktivnosti zaposlenika nema ni menadžmenta. Kako bi neka organizacija uspješno

funkcionirala, menadžer mora ispravno i stručno koordinirati sve aktivnosti i time dovesti organizaciju do željenih rezultata. Upravo to ukazuje na složenost menadžmenta kao procesa koji se unutar aktivne organizacije stalno obnavlja i ostvaruje kroz svoje funkcije i razine.

Zbog dinamičnog vremena u kojem živimo, menadžment je kao i organizacija podložan velikim i brzim promjenama, a kako bi dosegno cilj djelovanja, odnosno uspostavio virtualne i mrežne organizacije (organizacije bez granica), u svakodnevnom radu se mora suočavati s navedenim izazovima i pravovremeno rješavati nastale probleme. U stvarnom uvođenju hijerarhije u organizaciju neophodna je spremnost svih na odgovarajuću kulturu, profesionalnu i etičku i komunikacijsku korektnost. Moramo osigurati više smjernost komuniciranja i suradnje kako bi ovakvi odnosi davali dobre rezultate.

### **3.2. Menadžerska poslovna komunikacija**

Menadžer, lider ili rukovoditelj nositelj je komunikacije među organizacijskim jedinicama. On planira, organizira, angažira i kontrolira radi ostvarenja ciljeva. Kako bi kvalitetno obavljao posao, menadžer mora ostvariti i kvalitetnu komunikaciju. Komuniciranje, sastanci, razgovori i telefonski pozivi, izvješća, pisana i usmena komunikacija, komunikacijske vještine, sve su to elementi dobre organizacijske strukture menadžera. Formalnim kanalima on šalje naloge i upute, obrazloženja i strateške ciljeve, a prilikom prijenosa informacija treba biti razumljiv svim sudionicima. Ipak, rukovoditelji ponekad ne ulažu dovoljno vremena i resursa u razvoj internog komuniciranja pa se stvara negativno ozračje u organizaciji. Kao centralna osoba u organizaciji, menadžer treba raditi na motivaciji i nagrađivanju zaposlenika, kao i ulaganju u njihovo cjeloživotno obrazovanje i stručno osposobljavanje. S druge strane pak, sposobnost slušanja i interpretiranja poruka svojih zaposlenika odlika je svakog dobrog rukovoditelja. Najbolji način interne komunikacije je razgovor licem u lice. Najvažniji segment menadžerskog posla je motiviranje zaposlenih. Motivacija je proces koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanju da se postigne cilj organizacije. Ukoliko menadžer razumije motivaciju zaposlenih, bitno lakše razumijeva i ponašanja u organizaciji. Usporedno s tim, i sustav nagrađivanja za ostvaren rad mora biti pravedan. Odnos uloženog i dobivenog treba biti proporcionalan. Nužnost otvorene, prijateljske i interne komunikacije također je bitan čimbenik za motiviranost zaposlenika. Oni žele da se dijele dobre i loše vijesti, da se sa njima komunicira na vrijeme, a isto tako žele da se od njih traže ideje i mišljenja. Efikasnost komuniciranja sa zaposlenicima uključuje istraživanja stavova zaposlenika, iskrenost i inovaciju.

### 3.3. Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna komunikacija predstavlja jedan je od sinonima verbalne komunikacije, no ona se isključivo odnosi na komunikaciju „licem u lice“, odnosno prijenos informacija između dvoje ljudi. Također, interpersonalna komunikacija smatra se prvotnim agensom menadžerske komunikacije jer zahtjeva povratnu informaciju. Ovakav oblik komunikacije različitost prikazuje u razgovorima sa strancima, u odnosu na prijatelje i poznanike, jer osjećaj bliskosti „igra“ svoju ulogu i u ponašanju i u interpretaciji poslanih i dobivenih poruka. Međutim, interpersonalna komunikacija svoj razvoj bilježi postupnim upoznavanjem sugovornika, odnosno partnera. Isto tako, jednu od njezinih specifičnosti čini mogućnost uvjeravanja prilikom komuniciranja.

Interpersonalna komunikacija može se razaznati jer: uključuje samo verbalni oblik komunikacije, spontanost, uvježbanost te planirani govor, evoluiranost, ali ne i statičnost, uključuje interakciju, povratnu informaciju i koherentnost, odvija se prema pravilima, uključuje aktivnost sugovornika (Reardon, 1998). Ona podrazumijeva namjerno ili nenamjerno, planirano ili neplanirano slanje, svjesno ili nesvjesno, primanje poruka unutar neposrednog odnosa među ljudima. U slučaju ako se poruka šalje nenamjerno, nesvjesno, neplanirano, i ne traži se povratna informacija komunikacija je nepotpuna, ako poruke šaljemo namjerno i svjesno onda se radi o potpunoj komunikaciji.

### 3.4. Organizacijsko komuniciranje

Organizacijsko komuniciranje čini tvrtku u cjelini, a podrazumijeva metodičko i plansko oblikovanje informacija. Razlikuje se vanjski i unutarnji sustav komuniciranja, a ona kao takva povezuje pojedinca s radnom skupinom te s cjelokupnom organizacijom. Vanjski oblik komuniciranja orijentiran je na razmjenu informacija između organizacije i okoline, dok unutarnji oblik komunikacije obuhvaća komunikaciju unutar samog poduzeća. Eksploatiranje organizacijske komunikacije može dovesti do pojedinih problema i nesporazuma unutar organizacije, a isti se izdvajaju u tri kategorije: *tehnički problemi: odnose se na način prenošenja simbola od davatelja do primatelja informacije, semantički problemi: odnosi se na postizanje točnosti u prenošenju simbola te pobude zanimanja kod primatelja informacije, problemi efektivnosti: uzrokovanje željene promjene ponašanja kod primatelja informacije* (Buble, 2011).

Organizacijsko komuniciranje temelji se na svakodnevnoj razmjeni podataka među članovima organizacije, kao i s vanjskim suradnicima. Kao takva zahtjeva određena znanja,

vještine, vrijeme, raspoložive resurse i izgradnju poslovnih odnosa sa vanjskim suradnicima koji vode ka ostvarenju poslovnih i komunikacijskih odnosa. Komunikacija se u organizaciji odvija preko svih razina hijerarhijskog sustava i predstavlja jednu jedinstvenu cijelinu, a možemo joj pristupiti kao sredstvo pri obavljanju aktivnosti ili kao sustavu koji omogućava uspješno funkcioniranje organizacije.

Nužno je da su zaposlenici informirani o inicijativama i problemima na način da komuniciraju konzistentne poruke. Oni bi trebali razumjeti korporativnu kulturu i identitet. Problemi kao što su povećanje poroznosti unutar organizacije naglašavaju važnost interne komunikacije. Zaposlenici su općenito nezadovoljni načinom na koji menadžer s njima komunicira. Održavanje morala i zadržavanje visoko kvalitetnog kadra često je kritično pitanje svake organizacije.

Korporativna kultura određuje načine komunikacije sa zaposlenicima. Smjer komunikacije može biti prema dolje, odnosno od menadžmenta, a to uključuje komunikaciju unutar grupe i pojedinca prema pojedincu, te prema gore odnosno prema menadžmentu (Tafra-Vlahović, 2012). Prema Bakić-Tomić iz 2003, navodi budući da se u svakoj organizaciji odvija čitav niz različitih procesa od radnih, rukovodnih, upravljačkih, oni se oslanjaju na sustav komuniciranja, koji se s ostalim sustavima isprepliće i preklapa, i zapravo je neodvojiv od njih, jer komunikacija sama za sebe bez sadržaja nije realna, niti je realno očekivati da bi se svi ovi procesi u poslovnoj organizaciji mogli obavljati bez komuniciranja. Komuniciranje u organizaciji možemo pristupiti kao sredstvu pri obavljanju drugih aktivnosti ili kao organizacijskom sustavu koji omogućava uspješno funkcioniranje organizacije.

#### 3.4.1. Funkcije komunikacije u organizaciji

Komunikacija u organizaciji ima četiri osnovne funkcije, i sve su podjednako važne: *kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje*. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka (Jurković i sur., 2012).

Motivacija, kao najvažnija funkcija komunikacije, pokreće zaposlenika na aktivnost te određuje smjer njegova djelovanja. Odgovorna je za intenzitet i trajanje aktivnosti, smjer i ustrajnost u postizanju ciljeva organizacije. Motivaciju u radnoj cjelini promatramo s dva aspekta: s aspekta pojedinca motivacija što je interno stanje koje vodi ka ostvarenju cilja, a s aspekta menadžera to je aktivnost koja zaposlenicima osigurava težnju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva (Sikavica i sur., 2008). Dobra komunikacija poboljšava motivaciju koja vodi do ostvarenja ciljeva uspješne organizacije. Najvažnije, sve četiri funkcije komunikacije



u poslovnoj organizaciji svode se na aktivno komunikacijsko slušanje koje zahtjeva maksimalizam među zaposlenicima pa i nadređenima.

Cutlip i suradnici (2000) identificiraju sedam idealnih uvjeta za efikasan radni odnos između organizacije i njezinih zaposlenika, a to su; povjerenje između poslodavca i zaposlenika; optimizam za budućnost; zadovoljavajući status za svaku osobu; kontinuitet rada bez sukoba; zdravo okruženje; uspjeh; slobodan tok informacija prema gore, dolje i sa strane (Tafra-Vlahović, 2012).

### **3.5. Kategorije poslovne komunikacije**

Poslovna komunikacija realizirana je na komunikaciju unutar organizacije (interna), odnosno proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije te komunikaciju izvan organizacije (eksterna), odnosno proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije (Fox, 2006).

#### **3.5.1. Eksterna komunikacija**

Komunikacija van organizacije odnosi se na kontakt djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom. Ovakva vrsta komunikacije odvija se putem marketinške komunikacije, odnosa s javnošću te komunikacijom menadžmenta na međunarodnoj razini. U vrijeme globalizacije poslovna komunikacija doživjela je velike promjene te je primjenom elektronskih sredstava pojednostavljen i ubrzan protok informacija. Tehnologija je podigla razinu svijesti čovjeka o potrebama virtualne komunikacije. Elektronska komunikacija kao oblik pisane konverzacije, to jest kombinacije pisanog i govornog medija predstavlja neposrednost i neformalnost jer se bez okolišanja započinje sa važnim segmentima komunikacije.

Eksterna komunikacija u organizaciji omogućuje donošenje odluka, prihvaćanje novih ideja i usluga. U tom smislu, inovacija u organizaciji poboljšava efikasnost organizacije te uspješnije utječe na proces odlučivanja koji uključuje: *prepoznavanje problema, potragu za informacijama, evaluaciju alternativa, odluke, evaluaciju nakon donošenja odluke te potragu za informacijama* (Tafra-Vlahović, 2012). Također, svaka inovacija omogućuje „zdravi“ razvoj i nove, zanimljive zadatke koji pobuđuju dodatnu motivaciju zaposlenika.

Proces donošenja odluka uključuje cijelu grupu, odnosno tim zadužen za uspješno donošenje odluka koji se sastoji od inicijatora, onog koji utječe onog koji odlučuje i korisnika (Tafra-Vlahović, 2012). Ovaj oblik komunikacije podrazumijeva i potrebnu podršku, odnosno

potvrdu provedenih inovacija te se dijeli na već definiranu formalnu i neformalnu komunikaciju.

### 3.5.2. Interna komunikacija

Interna komunikacija odnosi se, prije svega, na prenošenje informacija, ideja i stavova među zaposlenima i realizaciju plana poslovnog djelovanja. No, njezina uloga i svrha često nije povezana s poslom, nego je riječ o osobnoj komunikaciji među zaposlenicima koja utječe na pozitivne stavove, mišljenja i radni moral djelatnika. Unatoč tomu što se često zanemaruje, ona je od velike važnosti za postizanje ciljeva organizacije. Brojne su studije i istraživanja dokazale vezu između kvalitetne komunikacije sa zaposlenicima i poslovnog uspjeha organizacije. Organizacije koje uspješno i učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima i s njima razvijaju kvalitetne odnose imaju zadovoljnije, angažiranije i produktivnije zaposlenike, imaju bolju reputaciju i lojalnije kupce i ostvaruju bolje financijske rezultate. Rukovoditelj je ključna figura koja stvara ozračje u kojem je komunikacija moguća i učinkovita. Dakle, naglasak se stavlja na važnost komunikacije i komunikacijskog slušanja u odnosima na svim razinama.

Interna komunikacija bazirana je na šest ključnih kriterija koji garantiraju uspješan odnos sa zaposlenicima, a to su: *spremnost da se izrazi neslaganje, vidljivost i dostupnost višeg menadžmenta, prioritet internih u odnosu na eksterne komunikacije, jasnoća, prijateljski stav i smisao za humor* (Tafra-Vlahović, 2012).

### 3.6. Timski rad i komunikacija

Poznato je da dobar slušač ne sluša s dva, nego četiri „uha“. Svako je „uho“ u ovakvom kontekstu individua za sebe te ima svoju ulogu, pa tako: 1) *prvo uho usmjereno je na osobu* - pošiljatelja poruke (Tko?), 2) *drugo je usmjereno na sadržaj poruke* - o čemu je riječ (Što?), 3) *treće uho je usmjereno na međusobni odnos sugovornika* - tijekom razgovora i ponašanje prema sugovorniku (Kako?), a 4) *četvrto je usmjereno na utjecaj poruke* - što učiniti te kako se ponašati nakon primljene poruke (Zašto, s kojim ciljem?), (Vukosav i sur., 2009). Naime, nije svaka prenesena poruka jednako atraktivna i nekonvencionalna, no aktivnim slušanjem se usmjerava pažnja na ono što osoba govori te joj se takvim načinom pokazuje tolerancija, razumijevanje, podrška i poštovanje.

Komunikacijsko slušanje dijeli se na *aktivno* i *efektivno*. Pod terminom aktivno slušanje podrazumijeva se zalaganje prepoznavanja potreba sugovornika, provjera realnosti i objektivnosti transferirane poruke pomoću verbalnog komunikacijskog „feedbacka“ (povratne

informacije o vlastitoj komunikaciji, o drugome i njegovoj komunikaciji, te o međusobnoj komunikaciji koju sugovornici daju tijekom komuniciranja). Što se tiče efektivnog slušanja, implicira se pažnja na slanje poruke te provjeru značenja primljenih poruka, zatim strukturiranje primljene poruke, odnosno drugim riječima, zahtijevaju se i šalju povratne informacije (Brajša, 1993).

Tim se stvara s određenom svrhom, zbog nekog cilja koji članovima mora biti jasan, izazovan i dostižan. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivno ozračje, potiče radnike na ambiciozne projekte te utječe na uspjeh organizacije. Naime, pojedinac će se prije odvažiti na određeni pothvat ako ima podršku kolega i nadređenih. Radna cjelina koja zanemaruje timski rad te naglasak stavlja na pojedinca teže ostvaruje ciljeve i realizira manjim uspjehom. Timski rad trebao bi uključivati i nadređene koji bi, u interakciji sa zaposlenima, trebali razgovarati o radu tima i predstojećim zadacima kako bi se što uspješnije obavili. Također, i članovi bi trebali komunicirati jedni s drugima, dijeliti informacije i pažljivo slušati kolege kako bi timskim radom oblikovali poruku koja odražava zajedničke ideje i mišljenja. Dakle, učinkovitost tima uvelike ovisi o dobroj komunikaciji među pripadnicima tima.

Timsko okruženje stvara prijateljstva na radnom mjestu, osjećaj pripadnosti te poimanosti. Članovi se oslanjaju jedni na druge, uče dijeliti odgovornost, pomažu si u kriznim situacijama i preuzimaju rizik na sebe. Svaki pripadnik tima mora biti ravnopravan, iskren i strpljiv, otvoren i zainteresiran za druga mišljenja te zastupati bolja, a ne samo svoja. Djelatnost tima najučinkovitija je kada isti ima manje od deset članova. Međutim, povećanjem broja pripadnika tima dolazi do opadanja odgovornosti te je narušena međusobna komunikacija. Kako bi tim bio učinkovit, svi pripadnici moraju posjedovati određene vještine i znanja, moraju biti spremni na razmjenu informacija, vjerovati jedni drugima, izbjegavati konflikte i raditi za zajedničku dobrobit organizacije. Timovi imaju značajnu ulogu u postizanju željenih ciljeva. Dočim, i takav oblik rada ima svoje prednosti i nedostatke. Koristi timskog rada istaknute su u povećanoj količini informacija i znanja te većoj energiji i kreativnosti među zaposlenicima koji teže istom cilju. Timovi omogućavaju svladavanje složenih, opsežnih, rizičnih situacija i problema, smanjeni utrošak energije, novca, vremena i drugih resursa. Krajnji cilj takvog načina rada je zadovoljstvo svih sudionika. S druge strane, jedan od glavnih razloga neuspjeha i sukoba u timu je loša komunikacija. Naime, problemi mogu nastati pri lošoj koordinaciji, sukobu interesa pojedinih članova i zanemarivanju timskog načina rada. Kao jedan od najčešćih razloga neuspjeha timova navodi se nedostatak povjerenja, a do njega se dolazi kad sudionici u timu sumnjaju u motive ili doprinose svojih sudionika u timu (Bovée i sur., 2012).

Aktivno slušanje, kao vještina komuniciranja, bitna je kako u timskom radu tako i u svakodnevnom obavljanju dužnosti. Ono poboljšava učinkovitost komunikacije, uključuje pokazivanje interesa i suosjećanje. Svakom timu potrebni su dobri komunikatori, odnosno ljudi koji znaju dobro slušati, davati povratne informacije i rješavati konflikte (Robbins i sur., 2014). To je usmjeravanje pažnje na ono što osoba govori, osjeća, te uzvratanje vlastitim riječima kako s mo razumjeli sugovornika. Kod aktivnog slušanja pokazuje se briga za sugovornika i sami naš interes, također vodi do bolje informiranosti o govorniku ili situaciji. Može smiriti ljude u napetim situacijama i potaknuti daljnu komunikaciju, jer u pravilu poboljšava odnose među ljudima. Slušanje je više od sposobnosti da samo čujemo izgovorene riječi, ono obuhvaća razumijevanje poruke i druge osobe, odnosne situacije. Na taj način se izbjegavaju prepreke u komunikaciji.

## **4. SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KOMUNIKACIJE U POLICIJI**

Ministarstvo unutarnjih poslova je organizacija koja nema proizvod temeljem kojeg gradi uspjeh. „Proizvod“ Ministarstva unutarnjih poslova je zapravo čovjek, službenik i njegova usluga u kojima leži uspjeh samog ministarstva. Upravo je zato važna interna komunikacija unutar organizacije, bitno je pravodobno i dosljedno prenositi informacije i činjenice u komunikaciji sa službenicima. Organizacija može postići najbolje rezultate samo kada su energije svake osobe usmjerene u istom smjeru te nisu ukrštene. Zaposlenici trebaju imati jasnu sliku ukupnog smjera i ambicija te jasan osjećaj pripadnosti. Prema tome, sustav sam po sebi, odnosno po svojoj strukturi ima ustanovljene specifičnosti, kao što je hijerarhijsko komuniciranje u kojem „glavnu“ riječ ima neposredni rukovoditelj čije upravljanje jednom takvom organizacijom ili njezinim odjelom govori o načinu i djelotvornosti rada zaposlenika.

Policijska je organizacija jedna od najstarijih, nastaje zajedno sa državom i primarna joj je zadaća održavati red u društvu. Svaki policijski sustav reguliran je uvjetima u kojima nastaje i u kojima se razvija, i time stvara svoj identitet. Identitet organizacije je upravo način predstavljanja organizacije kroz logo, znak, ponašanje, viziju, a svi službenici moraju biti jedinstveni i usklađeni u svojim ciljevima. Kao hijerarhijska organizacija, policijska radna cjelina podliježe i vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji, a upravo kvalitetni međuljudski odnosi između državnih službenika, odnosno između službi i organizacijskih jedinica pridonose zajedničkom cilju, koji je policijska funkcija građanima. Ponašanje i postupanje policijskih službenika određeno je i u Etičkom kodeksu policijskih službenika, a koji predstavlja skup načela o postupanju policijskih službenika, koji se temelji na normama međunarodnog i unutarnjeg prava, te drugih prava koja nisu izražena propisima.

### **4.1. Organizacijska kultura u policiji**

Specifičnost policije, odnosno komunikacije unutar nje, manifestira se upravo prema samom ustroju i kulturi organizacije. Naime, razumijevanje policijske komunikacije ekvivalentno je razumijevanju autoritarne organizacijske kulture. Ovakav oblik još je uvijek dominantan u policiji, no zadnjih godina sve se više pojavljuje i oblik sudioničke organizacijske kulture. Najbolji primjer tome jest postupanje službenika prema građanima kojima isti pristupaju s „visoka“, odnosno s pozicije autoriteta i vrlo rijetko uključuju građane u donošenje odluka, kao što ih rijetko zanima njihovo mišljenje. Međutim, djelovanje „Policije u zajednici“ unazad nekoliko godina temelji se na preventivnom djelovanju policije i

uključivanju građana u donošenje odluka, tražeći njihovu aktivnost, što je odraz napretka u policijskoj komunikaciji, a kao takav predstavlja sudioničku organizacijsku kulturu koja donekle umanjuje autoritarnu komunikaciju, čime se stječe viša razina povjerenja građana.

Autoritarna organizacijska kultura u užem smislu obuhvaća formaliziranu hijerarhijsku komunikaciju koja se isključivo zasniva na donošenju odluka na najvišoj razini hijerarhije i prenošenju informacija na niže razine u organizaciji. Najveća negativnost ovog oblika kulture očituje se u komunikaciji koja se odvija od nižeg prema višem rangu, u tolikoj maloj mjeri da nije niti vrijedna spomena.

Sudionička organizacijska kultura puno je učinkovitija i fleksibilnija u komunikaciji među djelatnicima na svim razinama kao i s vanjskim kolaborantima. Specifična je jer u takvoj kulturi i organizacija i zaposlenici imaju iste ciljeve. Razmjenjuju i dijele mišljenja, a svaka se ideja prihvaća, razmatra i poštuje.

#### **4.2. Hijerarhijsko komuniciranje**

Hijerarhijska komunikacija u policiji predstavlja prednosti u smislu otvorene komunikacije i dostupnih informacija na svim razinama zakonodavnog lanca, dok također, posjeduje niz nedostataka, poput preopterećenosti informacijama te nametanje identičnih informacija istoj osobi i to, nekoliko puta od različitih prenositelja poruka. Tako za hijerarhiju možemo reći da *predstavlja skup legitimnih odnosa jedne i stvarnih međuljudskih odnosa, u sustavu rukovođenja, a izražava potpuni odnos između suradnika, službi, organizacijskih jedinica kao i rukovodne odnose između rukovodstva i pojedinih rukovoditelja* (M.Jurina, 1994). Shvaća se kao sklop administrativnih i operativnih odnosa između organizacijskih jedinica, jedinica istog sektora, rukovodstva i pojedinih rukovoditelja.

Ovakva vrsta komunikacijske strukture bazirana je na razmjeni informacija s vrha prema samom dnu strukture u sklopu zapovijedi, naredbi, uputa i slično. Od policijskih službenika najneznatnijeg ranga prema neposrednom nadređenom pa sve do samog vrha organizacije, informacije i poruke putuju u modalitetu zahtjeva, potražnje, molbi, planova, kojekakvih izvješća s očekivanom povratnom informacijom. Odnosno, sama konzistencija policijske komunikacije zakonski je određena na način da službenik najnižeg ranga ne može komunicirati s najvišom razinom zaposlenika zaobilazeći rang iznad sebe, odnosno drugi rang koji se zapravo obraća trećem pa sve do najvišeg. Povratne informacije se također vraćaju istim putem, od najvišeg prema najnižem.

### 4.3. Svrha i cilj poslovne komunikacije u policiji

Važnost interne policijske komunikacije svodi se na poboljšanje organizacijske efikasnosti, a sama namjena bazirana je na međusobnom prenošenju informacija, isključivo na ispravan način. Općenito, komunikacija sa zaposlenicima, osobito u sustavu nalik policijskom, ima tri glavne svrhe: *akulturaciju zaposlenika*; upoznavanje zaposlenika s kulturom, vrijednostima, obilježjima i principima na temelju kojih funkcionira određena organizacija, *informiranje zaposlenika o organizacijskim razvicima, vijestima i zbivanjima*; verbalna komunikacija predstavlja središnji oblik komuniciranja te se smatra kako je tradicionalni oblik komunikacije „licem u lice“ najučinkovitiji među zaposlenicima i *slušanje vlastitih zaposlenika* (Borovec i sur., 2011).

Divovska hijerarhijska organizacija kakvu predstavlja Ministarstvo unutarnjih poslova svoje uspjehe i ciljeve bilježi kroz vrsne odnose unutar organizacije i među zaposlenicima. Kakvoća komunikacije u policiji isključivo odnosi o pojedinačnom službeniku, a svaki od njih mora „nešto dati, kako bi i dobio“. Kao primjer toga može se navesti „psihološki ugovor“ između zaposlenika i poslodavca prema kojem zaposlenici „obećavaju“: *rad, očuvanje reputacije, točnost pri dolasku na posao, lojalnost unutar organizacije, prekovremeni rad, usvajanje novih vještina i znanja, fleksibilnost, pristojnost, poštenje pa i kreativnost za nove ideje*, dok poslodavac „obećava“: *primjerenu plaću, mogućnost napredovanja, odgovarajuće treninge, edukacije, razvoj, prihvata inovacija, beneficije, zanimljive zadatke, povratne informacije o radu, razumnu sigurnost radnog mjesta, poštovanje, ugodno i sigurno radno okruženje* (Borovec i sur., 2011). Također, komunikacija se smatra od vitalnog značaja u četiri faze koje obilježavaju „zaposlenje“: *početak* (privlačenje i primanje novih zaposlenika), *rad* (širenje informacija, uputa i vijesti vezanih uz posao), *nagrade i priznanja* (promaknuća, simbolične nagrade i priznanja) te *prekid radnog odnosa* (otkaz, otpuštanje, umirovljenje), (Borovec i sur., 2011).

Sve u svemu, poanta svrhe i cilja komunikacije u policiji svodi se na uzajamno davanje i primanje između poslodavca i službenika. Isto tako, poslodavac je poradi interne komunikacije u organizaciji dužan svakog službenika upoznati te mu omogućiti zadovoljenje osnovnih komunikacijskih potreba koje se odnose na: *opće informacije u organizaciji, specifične informacije koje pomažu pri obavljanju posla, jasnu sliku o njihovoj ulozi, jasnu viziju o ulozi organizacije, informacije o praksama na radnom mjestu, uključivanje i konzultiranje zaposlenika, povratne informacije o rezultatima i mogućnost edukacije i razvoja* (Borovec i sur., 2011). Osim toga, s navedenim komunikacijskim potrebama nužno je

upoznavati i ispitivati policijske službenike prilikom prijema na obuku kako bi znali mogu li prihvatiti takvu vrstu posla i jesu li spremni na izazove kakve nudi Ministarstvo unutarnjih poslova. Ovakva vrsta upoznavanja zasigurno je učinkovita i mogla bi se smatrati jednom vrstom psihološkog testa koji bi objektivnije ukazivao na sposobnosti i buduću poslovnu angažiranost pojedinog službenika.

#### **4.4. Planiranje poslovne komunikacije u policiji**

Djelotvorna i kvalitetna poslovna komunikacija u policiji temelji se i na pomno planiranoj komunikaciji među zaposlenicima svih rangova. No, praksa pokazuje kako se ovakve vrste planova najčešće generiraju u kriznim situacijama iako bi bilo svrhovito provoditi plan komunikacije u svim okolnostima koje mogu zahvatiti policijsku organizaciju. Planiranjem se povezuju određeni dijelovi, kao što su ciljevi i zadaće, a koji su različiti no točno su određeni. Tako plan mora biti realan, izvediv i treba se bazirati na tekućim informacijama. Dobro planiranje bazira se na konstantnoj komunikaciji sa svim izvorima informacija.

Interna komunikacija, odnosno komunikacija s policijskim službenicima pa i ostalim djelatnicima agencija i službi, s kojima Ministarstvo unutarnjih poslova usko surađuje, treba biti vođena strateškim planom. Naime, strateški plan predstavlja sustavni proces kojim organizacija iznosi prioritete i ciljeve koje treba provesti u neko određeno vrijeme te na koji način ih je potrebno ostvariti, s namjenom poboljšanja rada organizacije. U svrhu navedenog, komunikacijski plan trebao bi sadržavati: *izvršni sažetak, komunikacijski proces, kronologiju događaja, analizu stanja, problema i tema, popis potencijalnih tema i problematike, javnost i interesantno-utjecajne skupine te poruku za iste, provedbu, proračun, praćenje i vrednovanje* (Borovec i sur., 2011). Kako bi razumijeli internu komunikaciju bilo koje organizacije moramo analizirati kulturu organizacije, te tako u policiji imamo dva tip organizacijske kulture. Prije isticanja značajki pojedinih kultura, treba naglasiti da se sa policijskim službenicima uglavnom komunicira tako da im se upućuju zapovijedi i upute, a od istog tog službenika se prilikom obavljanja posla očekuje da donosi odluke i rješenja u konkretnim situacijama u suradnji sa građanima ili drugim službama. To je jedan od razloga kada policijski službenik u suradnji sa građanima nastupa autoritativno.

Komunikacija sa zaposlenicima ima cilj identificirati i održavati međusobno dobre odnose između organizacije i zaposlenika, jer o njima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Broom (2010) navodi kako komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe:



1. Akulturirati zaposlenika- znači od onog trenutka kada se zaposlenik zapošljava, treba ga upoznati sa organizacijskom misijom, vizijom te njezinim vrijednostima i obilježjima.
2. Informirati zaposlenike o organizacijskim zbivanjima, razvoju i vijestima- verbalna komunikacija, a predstavlja središnji oblik komunikacije, jer je najučinkovitiji način predaje informacija, poruka zaposlenicima.
3. Slušanje svojih zaposlenika- daje se zaposlenicima prilika da iznesu svoje brige i poteškoće na sastancima, putem maila (Borovec i sur., 2011).

Neke od situacija unutar Ministarstva unutarnjih poslova koje zahtijevaju komunikacijski plan su: reakcija na negativne propise i zakone, smanjenje broja zaposlenika, situacije izazvane propustima pri postupanju policije, elementarne nepogode, teška kaznena djela, uvođenje novih protokola o postupanje i drugo. Prema tome, policijska organizacija mora pomno planirati komunikaciju unutar organizacije pri čemu manje važnu ulogu ima metodologija izrade takvog plana. Razlog tomu je što će u konačnici provjera komunikacijskog plana ukazati na najbolju vrstu metodologije kao i što bi, eventualno, u procesu bilo potrebno promijeniti.

#### **4.5. Uloga neposredno nadređene osobe**

Neposredni rukovoditelji imaju vrlo atraktivan status u komunikaciji jer njihova uloga predstavlja najpouzdaniji izvor informacija službenicima nižeg ranga. Međutim, neposredni rukovoditelji se doživljavaju kao blokatori informacija jer ih često smatraju prijjetnjom za svoj vlastiti položaj. Neposredno nadređena osoba bi trebala raspolagati sa svim kategorijama komunikacijskih vještina, osobito aktivnim slušanjem jer je obvezan na pravi način razumjeti poruke zaposlenika. Osim toga, mora posjedovati vrsne vještine prosuđivanja kako bi mogao interpretirati poruke koje dolaze s više razine. Od važnosti je da se zaposlenici niti u kojem slučaju ne promatraju kao sredstvo za realizaciju cilja, nego da im se pruži zaslužno poštovanje temeljem atribucije organizaciji.

Zanimljivo je istraživanje komunikološko-menadžerskog profila rukovoditelja u policiji koje je provela Ljubica Bakić-Tomić (2003). Navedeno istraživanje prikazalo je još interesantnije rezultate koji navode da je najzastupljenija verbalna komunikacija među rukovoditeljima te kako je ista vrlo loše razvijena radi čega prevladava manipulativna taktika i tehnika komuniciranja. Značajna je uporaba uvjeravanja, nagovaranja i pregovaranja, i to isključivo zbog „nezdrave“ želje za dominacijom. Bakić-Tomić (2003), također navodi kako su subordinirani službenici svjesni loše verbalne komunikacije u policiji, no ipak se njih

76,0% nije spremno educirati na koji način meliorirati i razviti komunikacijske vještine. Iako je istraživanje provedeno davne 2000. godine, Borovec i suradnici (2011) su potvrdili nerazvijenost komunikacijskih vještina među rukovoditeljima i punih deset godina kasnije. Prema tome, osobno opažanje može sugerirati da u ovom modulu ni do 2017. godine nema značajnijih promjena. Kako bi rukovoditelji bili kvalitetni menadžeri potrebno je provoditi i zagovarati policijski menadžment koji bi poboljšao i povećao djelotvornost policije.

#### **4.6. Učinkovito rukovođenje**

Kvalitetu i učinkovitost rukovođenja u policiji predstavlja poznavanje osnova vještina komuniciranja, motiviranja, raspodjele ovlasti i riskiranja. Dakle, djelotvornost rukovođenja podrazumijeva poticanje na izvršenje posla, suradnju s drugima, prihvaćanje promjena, obavljanje posla, izgradnju povjerenja i dobre komunikacije, poistovjećivanje s djelatnicima nižeg ranga te širenje vizije i ideja. Rukovodeći kadar policije mora biti upoznat s interpersonalnom i organizacijskom komunikacijom kako bi poboljšali i omogućili što vjerodostojniju razmjenu i dijeljenje informacija među zaposlenicima svih razina. U skladu s tim, potrebno ih je i educirati. Osim dobrih komunikacijskih vještina, rukovoditelj mora provoditi nadzor nad djelatnicima pri kojem će kvalitetnom komunikacijom iznijeti eventualne kritike, upute i pohvale, odnosno jednom riječju, motivirati svoje ljude. *Upravljanje kao regulativna funkcija orgaizacije ima temeljnu zadaću da oredi cilj organizacije, da ga operacionalizira na parcijalne ciljeve i globalne zadaće te da postavi strategiju za postizanje ciljeva i izvršenje zadaća (M.Jurina, 1994).*

Rukovođenje možemo shvatiti kao izvršnu funkciju upravljanja ograničenu podjelom procesa rada i to u smislu rukovoditelja različitih razina, ovisno o ustroju organizacije obavljaju četiri tipa poslova: nadzor, planiranje, organiziranje i vrednovanje. Prema tome možemo podjeliti i rukovođenje u organizaciji, jer je odvojeno od upravljanja i izvršenja. U organizaciji izvršne funkcije imaju rukovodioci koji daju naloge i zadaće, te kontroliraju njihovo izvršenje. Tako se uz rukovođenje i veže pojam menadžmenta, a koji najviše odgovara pojmu rukovođenja gdje je zadaća rukovoditelja temeljna regulacijske funkcije planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola (M.Jurina, 1994).

Postoje različite teorije kako bi se moglo definirati rukovođenje, no jednu od značajnijih definicija napisao je Jurina: *Rukovođenje je skup međusobno povezanih koncepcija, načela, metoda, taktika i tehnika koje koristimo radi strategijskog i operativnog reguliranja svih aktivnosti i odnosa u ostalim funkcijama organizacije koje su usmjerene prema konkretnim ciljevima i zadaćama, postavljenim organizacijskim subjektima, usklađujući i*

*optimalno koristeći sve raspoložive resurse* (M.Jurina, 1994). Organiziranje se može opisati kao pretvaranje planova u aktivnosti, vođenje kao proces u kojemu treba aktivirati odnose radi realizacije ciljeva i zadaća organizacije, dok je planiranje proces u kojem se utvrđuju radni procesi i u kojem obimu će se odvijati kroz organizacijske funkcije od najviše prema najnižoj. Kontrola je pak proces u kojoj se utvrđuju rezultati rješениh zadataka i ciljeva, te se tu poduzimaju akcije za ispravkom radi povećanja uspješnosti. U organizaciji se rukovođenje zasniva na moći i politici, gdje je moć potencijalna mogućnost pojedinca ili grupe. Tu pojedinca ili grupu vidimo u ulozi rukovoditelja, a grupu kao odjel ili odbor.

U rukovođenju veliki dio komunikacije se sastoji od razgovora. Rukovoditelji moraju imati na umu kako se u komunikaciji sa podređenima ili drugima šalju različite poruke riječima, ali i bez riječi. Važno je dobro sročiti izgovorenu poruku, ali je bitno kako i kada se ta poruka izgovara, pa bi svaki rukovoditelj morao usvojiti navike da se za svaki razgovor mora izvršiti priprema. Priprema bi podrazumijevala odabir vremena razgovora, mjesto, proučavanje podatak, redosljed pitanja, itd.

#### 4.6.1. Stilovi rukovođenja

Svaki rukovoditelj ima određeni način rukovođenja, pa tako možemo i te načine nazvati „stilom“ rukovođenja, te ih tako možemo podjeliti u neke grupe po stajalištima, kao što su: kulturološki, sociopsihološki i organizacijski (M.Jurina, 1994).

Kulturološki stil rukovođenja je determiniran onom kulturom pojedine ili određene sredine, tako iz različitih globalnih prilika, pošto svaka kultura preferira određena znanja i određene kvalitete ličnosti, možemo razlikovati neke stilove, koji predstavljaju kulturološki fenomen i imaju niz varijacija:

a) Europski stil rukovođenja; svaka kultura ima različite poželjne osobine, tako svaka kultura preferira određena znanja ili kvalitete ličnosti, kao npr. stil koji se oslanja na racionalnu organizaciju funkcija i procesa ili stil koji organizaciju doživljava kao skupinu ljudi kojima treba rukovoditi, a obilježavaju ga uvjeti postojanja tržišta kao što su novac, roba i radna snaga.

b) Američki stil rukovođenja; utvrđivanje jasnih kriterija doprinosa pojedinaca i razvijanje sistema nagrađivanja pojedinaca, poticanje pojedinaca na inovativnost i kreativnost, natjecanje, timski rad, samomotivacija, rukovoditelji odluke donose

individualno, strukturalno. Njih također određuju kulturološki i religijski elementi, ali je strogo orijentirane tržištu.

c) Azijski stil rukovođenja; jako su važni timski rad i vode računa o obrazovanju i treninzima, iskustvo kroz koje rukovoditelji sazrijevaju, a odluke donose kolektivno.

Sociopsihološki stil rukovođenja uvažava određni psihološki pristup kao što su međuljudski odnosi, organizacijska struktura, hijerarhijski odnosi, odgovornost, autoritet, odlučivanje i slično.

a) Autokratski stil – rukovoditelj ima svu vlast i zapovijeda, dok podređeni slušaju i izvršavaju naređeno. Ovdje je komunikacija jednosmjerna od rukovoditelja prema podređenom. Rukovoditelj traži potpunu odanost, uz davanje sitnih beneficija, služi se metodama prisile. Karakterističan je za linijsku organizacijsku strukturu i krizne situacije, a nedostaci su što nema dvosmjerne komunikacije niti inicijative podređenih, rukovoditelju omogućava maksimalnu moć.

b) Demokratski stil – suprotnost je autokratskom stilu. Ovdje rukovoditelj odlučuje uz pomoć podređenih na taj način da ih konzultira ili uključuje u proces odlučivanja. Ovdje do izražaja dolaze međuljudski odnosi. Kako podređeni sudjeluju u dogovorima, imaju osjećaj da su odluke koje se donose njihove, tako da u provedbi ne pružaju otpor. I ako u većini slučajeva donose odluke koje želi rukovoditelj.

c) Stil individualnih sloboda – (Laissez-faire) zasnovan je na dogovoru. Rukovoditelj zadaće prenosi pojedincima ili grupi koji samostalno izvršavaju zadatke na vlastitu odgovornost. Ovaj je stil rijedak u praksi, a primjeren je se samo u znanstveno-istraživačkim ustanovama i razvojnim organizacijama gdje postoji visoka stručnost i odgovornost radnika.

Organizacijski stil rukovođenja veže se uz teorije vodstva, teorije donošenja odluka, metode rukovođenja, a u načelu su praktični:

a) Autokratsko- eksploatatorski stil u kojem nema slaganja s podređenima, nema delegiranja, rukovoditelj odluke donosi sam, motivira prijetnjama, malo komunicira i u timski rad uvodi subordinaciju, to je tvrdo „rukovođenje“, gdje je isključivo prisutno naređivanje, kontrola, posesivnost i pokornost bez prigovora.

- b) Benevolentno- autoritativni stil u kojem vlada povjerenje u suradnike, susretljivost, rukovoditelj odlučuje subordiniranjem, ne delegira zadaće, motivira nagradama, paternalizam (ponekad uključuje suradnike u rješavanje problema).
- c) Participativni stil u kojem rukovoditelj ima povjerenja u suradnike, ne upotrebljava previše subordinaciju, ali kontrolira donošenje odluka, motivira nagradama, prihvaća konstruktivna mišljenja drugih.
- d) Demokratski stil koji uključuje da rukovoditelj ima povjerenje, vjeru u podređene, participira u odlukama, dijeli ideje i mišljenja s podređenima.

#### 4.6.2. Razine rukovođenja

Sustav rukovođenja možemo podijeliti prema razinama. Tako analiza tipa zadaća koje obavljaju rukovoditelji pokazuje da postoji razlika u opsegu, sadržaju i karakteru poslova na različitim razinama. Podjela sustava moguća je prema različitim kriterijima, no ona najpogodnija je prema nekoj od važećih organizacijskih teorija analiza funkcija organizacije. Sa gledišta sustavne teorije organizaciju dijelimo na tri podsustava: operativni podsustav, koordinacijski podsustav i strateški podsustav:

##### a) neposredna ili operativna razina rukovođenja

Rukovoditelj na ovoj razini je u neposrednom kontaktu s izvršiteljima, ima konkretne obaveze i odgovornosti, gdje dominiraju operativni zadaci. Njihova je pažnja usmjerena na tehnološke probleme, kvalitetu, organizaciju procesa i komunikaciju s neposrednim izvršiteljima. Usmjerena je na realizaciju neposrednih zadaća i aktivnosti u procesima rada, a koje su potrebne za kontinuirano odvijanje rada i funkcioniranje organizacije.

##### b) srednja ili koordinacijska razina rukovođenja

Rukovoditelji ove razine dijele se na više podkategorija, a i specifični su za svaku organizaciju, odgovorni su za složenije organizacijske jedinice ili funkcije. S diverzifikacijom i centralizacijom uloga ovih rukovoditelja raste, oni su podređeni glavnom rukovodstvu, a nadređeni operativnom rukovodstvu. Kako se nalaze u više uloga zadaća im je najteža. Od ove se razine očekuje sposobnosti, znanje i osobine ličnosti, uz fizičku i intelektualnu izdržljivost. Karakteristično je to da se globalni cilj organizacije pretvori u konkretnu operativnu zadaću.

##### c) strateški, vrhovna, glavna ili generalna razina rukovođenja

Rukovoditelji ove razine imaju zadatak oblikovanje radne okoline, postavljanje strategije, izgradnju organizacije, raspoređivanje, kontrolu itd. najviše vremena (do 80%) troše na komunikaciju (sastanci, razgovori, pregovori). Vrlo je važno komuniciranje sa suradnicima i podređenima zbog podupiranja strateških zadaća. *Značaj takvog komuniciranja naglašava Akiro Morita koji kaže da sadašnji rukovoditelji na najvišoj razini sa suradnicima provode mnogo vremena u poduzeću i izvan njega, neformalno raspravljajući o mnogim stvarima. U tim kontaktima saznaju što suradnici zaista misle o poslu, o strategiji poduzeća, o organizaciji, o rukovoditeljima i slično. On sam potvrđuje tezu da rukovoditelj mora znati dobro slušati podređene* (M.Jurina,1994).

Za uspješno rukovođenje potrebna su određena znanja i vještine , jer se poslovi rukovoditelja na određenim razinama razlikuju po složenosti, pa su tako za određene razine rukovođenja potrebna i specifična znanja i sposobnosti. Neke od pretpostavki vezane za rukovođenje su da sklop sposobnosti nije urođen, već da se ta znanja stjeću obrazovanjem. Osobne ličnosti su jedan od preduvjeta za uspješno rukovođenje, a koje se formiraju pod utjecajem socijalne sredine. Tako više autora govori o različitim vještinama koje su preduvjet za uspješno rukovođenje:

**Socijalne vještine** ili znanja se odnose na usmjeravanje komuniciranja, motiviranja i vođenje pojedinaca i grupe, uspostavljanje odnosa suradnika, suradnja svih članova grupe te su tako socijalne vještine vidljive u svim aktivnostima rukovoditelja. Važne su za sve razine rukovođenja, no negdje su presudne i vještine međusobnog komuniciranja i razvijanja dobrih međuljudskih odnosa unutar grupe, dok su na višoj razini bitne vještine uspješne koordinacije.

**Strategijske vještine** predstavljaju sposobnost sagledavanja organizacije u cjelini.

**Konceptualne vještine** imaju mogućnost sagledavanja veze organizacije i njezine javnosti s užim i širim okruženjem, značajne su za glavne rukovoditelje, no dok se ide prema dnu piramide njihov značaj pada (Jurina,1994).

#### **4.7. Međusobno ophođenje policijskih službenika**

Hijerarhijski odnosi u organizaciji Ministarstva unutarnjih poslova, kao i međusobno ophođenje službenika za vrijeme obavljanja službene zadaće strogo su definirani i nužni, kako ne bi došlo do samovolje u velikoj, naoružanoj organizaciji. Hijerarhijska podjela prvenstveno je profesionalna, ne i osobna. Službenici se prema drugima trebaju odnositi sa uvažavanjem, jednako tretirati sve, pozdravljati i rukovati se sa službenikom nižim/višim po zvanju i tako dalje.

Međuljudski odnosi ovise o komunikaciji, pa tako osim formalne komunikacije ima neformalna komunikacija, takva komunikacija koristi neslužbene kanale i linije komuniciranja. Kada se govori o komunikaciji unutar MUP-a ne smijemo zanemariti postojanje neformalne komunikacije i postojanje neformalnih mreža, jer prostori na kojima se okupljaju zaposlenici tijekom radnog vremena, kao što su hodinci, aparati za kavu često su prostori u kojima se razmjenjuju najnovije informacije, tračevi i glasine. Ona može postati negativan kada počne presjecati formalne kanale komuniciranja, te tako usporava rad ili mijenja poslovne informacije. Vrlo je negativno kada se neformalnim kanalima šire pogrešne, lažne ili iskrivljene informacije koje mogu biti pogubne za funkcioniranje sustava organizacije. Međusobna razmjena povratnih informacija i dvosmjernost komuniciranja nužni su za uspješnost međusobne komunikacije. No tako postoji i dužnost rukovoditelja koji mora biti svjestan postojnosti neformalnog dijela organizacije isto kao i neformalnih grupa. Kako bi ostvario i to iskoristio kao prednosti u svrhu rješavanja zadataka i postizanja ciljeva, mora prepoznati pomake neformalne organizacije prema formalnoj i utvrditi odstupanja u radu, rukovođenju, a prvenstveno u komunikaciji. Isto tako mora i prepoznati grupe i njihove vođe, kako bi mogao prilagoditi strategiju i iskoristiti njihovo postojanje u ostvarivanju ciljeva. No osim negativnih može biti i pozitivnih elemenata, obzirom na brzinu širenja informacija može doprinjeti budućim događajima širenjem točnih informacija, a također jedna od važnih uloga neformalnih mreža je i omogućavanje zaposlenicima međuljudske odnose, veće zadovoljstvo na radnom mjestu i saznanja o vlastitoj organizaciji.

#### **4.8. Komuniciranje policijskih službenika**

Policijski službenici, kao regulatori društvenog ustroja, trebaju imati dobro razvijene komunikacijske vještine. U Republici Hrvatskoj policijski službenici koriste se isključivo hrvatskim standardnim jezikom, govorni izričaj mora biti kulturni, jasan, jednostavan i prilagođen sugovorniku. Razvijene komunikacijske vještine povećavaju razinu osobne sigurnosti, dokazuju profesionalnost, smanjuju pritužbe građana, ali i stres. Visoka razina međusobnog uvažavanja, tolerancije, kolegijalnosti, spremnost na pružanje pomoći kolegi stup su uspješnosti policije u prevenciji i borbi protiv svih oblika kriminala i nezakonitih ponašanja. Nedopustivo je da policijski službenici idu zajedno u ophodnju, a da ne razgovaraju ili imaju neki neriješeni sukob. Nedopustivo je da lošu atmosferu u radnoj sredini uzrokuje rezultat privatnih razmirica. U takvim situacijama treba reagirati rukovoditelj i riješiti razmiricu.

Osnov postupanja policijskog službenika je zakon, te tu policijski službenik mora zanemariti svoja osobna uvjerenja. Etički kodeks policijskih službenika predstavlja moralne i etičke standarde policije, izražava volju i želju policijskih službenika za zakonitim, profesionalnim, pravednim, pristojnim, korektnim i humanim postupanjem te posebno ističe obvezu policijskih službenika u zaštiti ljudskih prava i poštovanja dostojanstva, ugleda i časti svake osobe (Etičkog kodeksa, NN 62/12 prema Kelem, 2014). Također je dužnost policijskih službenika da poštuju dostojanstvo, ugled i čast svake osobe i druga temeljna prava i slobode čovjeka. Dužnost je policijskih službenika da se i izvan službe ponašaju uzorno kako ne bi štetili ugledu službe. Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika govori o dužnosti policijskih službenika da se prigodom obavljanja policijskih poslova ophode uljudno prema građanima, pozdrave ih te oslovljavaju riječima: gospođo odnosno gospodine. Isti Pravilnik obvezuje izravno nadređenog rukovoditelja, u prvom redu šefa smjene, da prije početka obavljanja policijskih poslova provjeri jesu li policijski službenici propisno odjeveni, naoružani i opremljeni, te jesu li psihčki sposobni za obavljanje policijskih poslova. Policijski službenici u obavljanju poslova brinu da su svima osigurana jednaka ljudska prava i temeljne slobode, neovisno o rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri, političkom ili drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovini, rođenju, naobrazbi, društvenom položaju ili drugim osobinama. Odnosi između policijskih službenika temelje se na međusobnom poštovanju, uzajamnom i solidarnom pomaganju, kolegijalnosti, toleranciji, iskrenosti, međusobnom povjerenju i dostojanstvu, dobronamjernoj kritici i dobroj komunikaciji. Međusobni odnosi i ponašanje policijskih službenika odnose se na:

1. međusobno ophođenje policijskih službenika
2. osobni izgled i očekivano ponašanje
3. komuniciranje i odnos prema građanima
4. poslovno odijevanje

Međusobno se oslovljavaju s "gospođo " ili "gospodine" i "vi", navodeći zvanje ili naziv radnog mjesta, a prilikom odazivanja na poziv, odazivaju se s "izvolite gospođo/gospodine", dodajući zvanje ili naziv radnog mjesta. Policijski službenik u odori dužnosnike ili rukovoditelje Ministarstva u civilnoj odjeći, koje poznaje oslovit će s "gospođo/gospodine", dodajući naziv njegovog radnog mjesta (ministre, zamjenice, ravnatelju policije, načelnice) i obvezno ih pozdraviti rukom. Od ovoga može biti iznimka kada se radi o



poznatim policijskim službenicima iz iste ustrojstvene jedinice ili drugim poznatim policijskim službenicima u civilnoj odjeći koji se u javnosti sretnu tijekom obavljanja ophodne ili pozorničke djelatnosti. U takvim situacijama policijski službenici u odori ne trebaju prvi pozdravljati rukom ili se javljati kolegama, jer oni mogu u tom trenutku biti na nekom službenom zadatku, pa kako ih ne bi razotkrili trebaju pričekati da kolega u civilnoj odjeći prvi pozdravi ili se javi. Policijski službenici u odori obvezno će rukom pozdraviti najviše predstavnike izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti Republike Hrvatske (predsjednika RH, predsjednika Vlade, predsjednika Sabora, predsjednike Ustavnog i Vrhovnog suda, ministre, saborske zastupnike, načelnika Glavnog stožera) te predstavnike lokalne uprave i samouprave (načelnika općine, gradonačelnika, predsjednika suda), rukom i stavom "pozor" pozdravljaju kad se intonira himna i diže ili spušta zastava Republike Hrvatske (Kalem, 2014). Može se desiti da nakon neog određenog vremena kada policijski službenici dugo rade zajedno, popusti radna disciplina. Tada dolazi do ljubavnih, poluobiteljskih odnosa, gdje posao dolazi u drugi plan, te pada djelotvornost obavljanja službe jer se teško zadržava objektivnost.

Policijski službenici komuniciraju *jednosmjernom i dvosmjernom* komunikacijom. Jednosmjerna komunikacija podrazumijeva hitne i razumljive poruke koje imaju potrebu zaštititi ugled ili uspostaviti red bez rasprave, dok dvosmjerna komunikacija teži međusobnom sporazumijevanju i uvažavanju (Vukosav i sur., 2009).

Ukoliko se komunikacija odvija preko telefona, službenik treba biti ljubazan i razgovijetan. Prvo nastupa predstavljanje i navođenje punog naziva ustrojstvene jedinice, a zatim uzimanje i davanje povratnih informacija. Službeni se telefoni ne smiju koristiti u privatne svrhe. Ista pravila vrijede i za šalterske službenike Ministarstva unutarnjih poslova. Ukoliko građanin posjećuje ustrojstvenu jedinicu radi ostvarivanja svojih prava, potrebno ga je na pristojan način uputiti na željenu lokaciju, pozdraviti i objasniti procedure postupka.

#### **4.9. Važnost pravilnog komuniciranja policijskih službenika**

Policijski službenici u stalnom su kontaktu s kolegama, građanima, rukovoditeljima, odnosno za raznim vrsatama javnosti i zato su stalno pod otvorenim pogledom građana i javnosti. Komunikacija se odvija formalno i neformalno, međusobno – horizontalno i vertikalno, ali i s drugim institucijama. Trebaju imati razvijene komunikacijske vještine i znati se prilagoditi situacijama i različitim sugovornicima.

U policijskom poslu primjena sredstava prisile (u smislu Zakona o policijskim poslovima i ovlastima NN 76/09, 92/14) katkad je neizbježna. Prema tome, neophodno je da

policijski službenici posjeduju osnove pravilne komunikacije, osobito u slučajevima represivnog sprječavanja javnog reda i mira. Razvijene komunikacijske vještine policijskih službenika zbog opsega posla sežu i van granica sprječavanja nasilja, a odnose se na kvalitetno prikupljanje saznanja od građana radi sprječavanja kaznenih i prekršajnih djela, vođenje obavijesnih razgovora sa osumnjičenima, oštećenima te počiniteljima tih djela, zatim kvalitetnu među policijsku suradnju i suradnju s drugim nadležnim tijelima, rad sa strancima pa i na samo preventivno djelovanje policije, podnošenje izvješća nadređenima i drugo. Kako god, niti jedan posao policijski službenik ne može obaviti pravovremeno i profesionalno, ostavljajući dojam povjerenja i sigurnosti građana, ukoliko ne raspolaže s osnovnim komunikacijskim vještinama.

Razvijene komunikacijske vještine policijskih službenika: *povećavaju razinu njihove osobne sigurnosti, ali i sigurnosti građana, unaprjeđuju profesionalizam, smanjuju pritužbe građana, umanjuju stres na poslu i kod kuće, održavaju kvalitetne međusobne odnose kolega* što sve zajedno poslovnu klimu čini zdravom i podnošljivom. Prema tome, policijski službenici moraju koristiti komunikacijske vještine; djelotvorno koristiti osjetila, puno slušati i zapažati (Kalem, 2014). U savladavanju uspješne komunikacije policijski službenik bi trebao poznavati ponajprije sebe, poznavati svoje prednosti ali i nedostatke koji mu mogu biti prepreka u komunikaciji. Osim verbalne komunikacije, postoji i neverbalna komunikacija koje službenik treba biti svjestan, samim nošenjem policijske odore i njezine simbolike također jer je to jedan od načina komuniciranja.

## **5. PROVEDENO ISTRAŽIVANJE**

Za potrebe ovog diplomskog rada, provedeno je istraživanje na temu: „Specifičnosti poslovne komunikacije u policiji.“

### **5.1. Predmet istraživanja**

Svaka poslovna organizacija teži kvalitetnoj komunikaciji te se jedino kroz nju može realizirati. Neadekvatna komunikacija, čiji je temelj prije svega pažljivo slušanje s ciljem međusobnog razumijevanja, dovodi do tzv. rasula i gubitka komunikacijske kvalitete što ostavlja za posljedicu nekoordiniranu poslovnu organizaciju, abortivno ispunjavanje radnih ciljeva i zadaća te konfuzne međuljudske odnose. Smatra se da je poslovna komunikacija nerazvijena u policiji. Temeljem navedenog daje se pregled mišljenja i stavova o stupnju razvijene formalne i neformalne komunikacije te vertikalne i horizontalne unutar policije, u ovom slučaju Postaje aerodromske policije Pleso. Istraživačkim radom utvrđene su "slabe" točke u poslovnim komunikacijskim procesima (informiranost), te primjena dobrih i loših navika i vještina komuniciranja, kao i pozitivnih ili negativnih stavova o različitim aspektima međuljudske komunikacije.

### **5.2. Cilj istraživanja**

Zbog važnosti, ali i nedostatka kvalitetne komunikacije u poslovnom i privatnom životu policijskih službenika, ispitana je kvaliteta komuniciranja u poslovnom okruženju. Iako je nedovoljno objektivno ispitivanje anketnim upitnikom jer ispitanici odgovaraju subjektivno, teško je osigurati objektivniju metodu neposrednim snimanjem i analiziranjem postojeće komunikacije u svakodnevnom poslovnom okruženju, pogotovo jer su u tu komunikaciju često uključeni i građani, te stranci. Istraživačkim radom analizirani su rezultati te je iznesen zaključak o stavovima i mišljenjima važnosti i funkcionalnosti poslovne komunikacije unutar radne skupine policijskih službenika Postaje aerodromske policije Pleso. Cilj istraživanja je analiza razine umijeća poslovne komunikacije među policijskim službenicima i njihovim rukovoditeljima Postaje aerodromske policije Pleso.

### **5.3. Hipoteze istraživanja**

#### **HIPOTEZA 1:**

Znanje policijskih službenika o uspješnoj i kvalitetnoj komunikaciji je nepotpuno.

#### **HIPOTEZA 2:**

Stavovi policijskih djelatnika o međuljudskoj komunikaciji nisu uvijek pozitivni

#### **HIPOTEZA 3:**

Stечene navike komunikacijskog ponašanja nisu sukladne obilježjima kvalitetne komunikacije.

#### **HIPOTEZA 4:**

Postoji značajna razlika u komunikacijskom umijeću između starijih i mlađih policijskih djelatnika.

#### **HIPOTEZA 5:**

Postoji značajna razlika u komunikacijskom umijeću između više i niže obrazovanih policijskih djelatnika.

#### **HIPOTEZA 6:**

Ne postoji značajna razlika u komunikacijskom umijeću između policijskih službenika i njihovih rukovoditelja.

### **5.4. Metoda prikupljanja podataka**

Kao istraživačka metoda korištena je metoda anketiranja. Za potrebe ovog istraživanja upotrijebljen je *Upitnik komunikacijskog bontona*, autorice Ljubice Bakić-Tomić (Bakić-Tomić, 2003). Upitnik sadrži različite segmente kao što su: informiranost, znanja i stavovi, mišljenja i predrasude o poželjnoj i kvalitetnoj međuljudskoj komunikaciji u poslovnom okruženju. Upitnik je prvi put primijenjen na skupini policijskih rukovoditelja 2003. godine. Sada će biti primijenjen i na djelatnike i na policijske rukovoditelje.

Prvi dio upitnika su pitanja o sociodemografskim obilježjima ispitanika i to starosna dob, stupanj školovanja te radni status u policiji (rukovoditelj ili djelatnik).

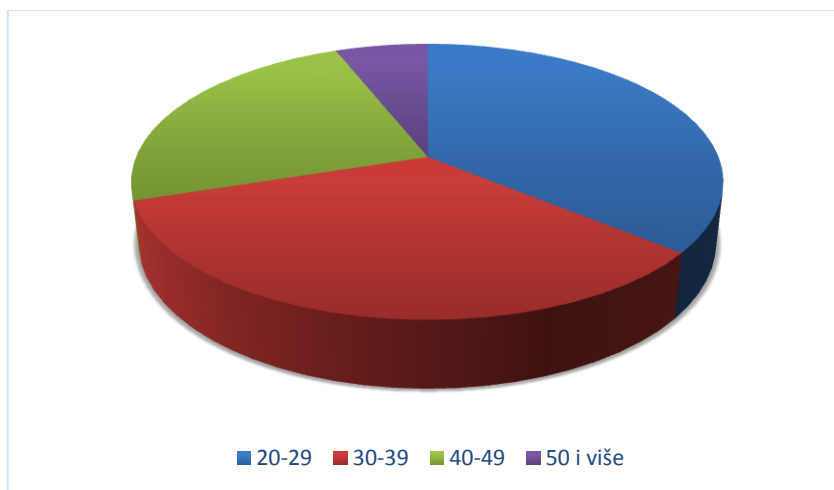
Drugi dio upitnika su tvrdnje koje omogućavaju objektivnu analizu umijeća komuniciranja u poslovnoj organizaciji Postaje aerodromske policije Pleso.

### **5.5. Određenje uzorka**

Populaciju ispitanika čine policijski službenici koji su upoznati s nezadovoljavajućom poslovnom komunikacijom unutar sustava Ministarstva unutarnjih poslova jer ju svakodnevno doživljavaju na radnom mjestu. Kao uzrok definira se manja skupina unutar Policijske uprave zagrebačke, odnosno manja skupina policijskih službenika na postajnom području Međunarodne zračne luke „Franjo Tuđman“ u Zagrebu. Veličina uzorka je 50 ispitanika, djelatnika i rukovoditelja, koji će anonimno ispunjavati upitnik o umijeću kvalitetnog poslovnog komuniciranja.

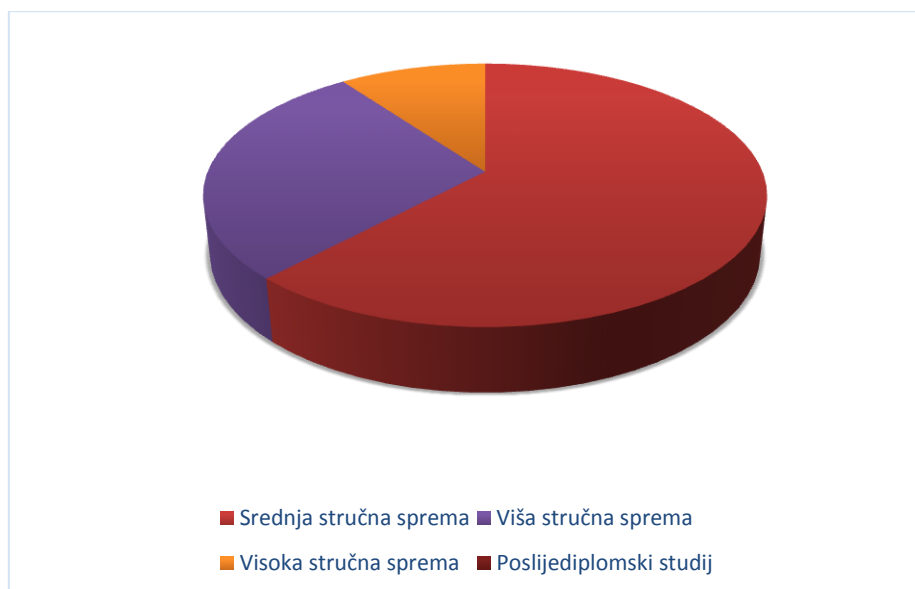
## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Grafički i analitički prikazat će se rezultati prikupljenih podataka uz objašnjenje. Prvim djelom upitnika, odnosno prilikom ispitivanja sociodemografskih obilježja utvrdile su se sljedeće činjenice: godine, razina obrazovanja i rukovodni status ispitanika.



*Grafikon 1. Prikaz navršenih godina života*

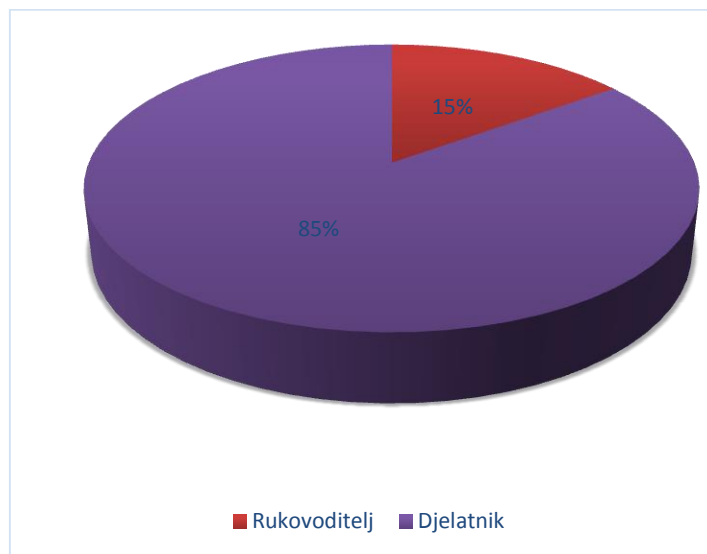
Iz Grafikona 1. vidljivo je da je najveći broj ispitanika starosti od 20 do 29 godina, njih 36%, zatim slijede ispitanici navršenih godina od 30 do 39, njih 34%, a najmanje je onih koji su starosne dobi od 50 i više, njih 6%, dok 40-49 godina ima 24% ispitanika.



*Grafikon 2. Razina obrazovanja*

Temeljem Grafikona 2. vidljivo je kako mali postotak ispitanika ima visoku ili višu stručnu spremu, u odnosu na srednjoškolsko obrazovanje koje je zastupljeno 62%. Prema

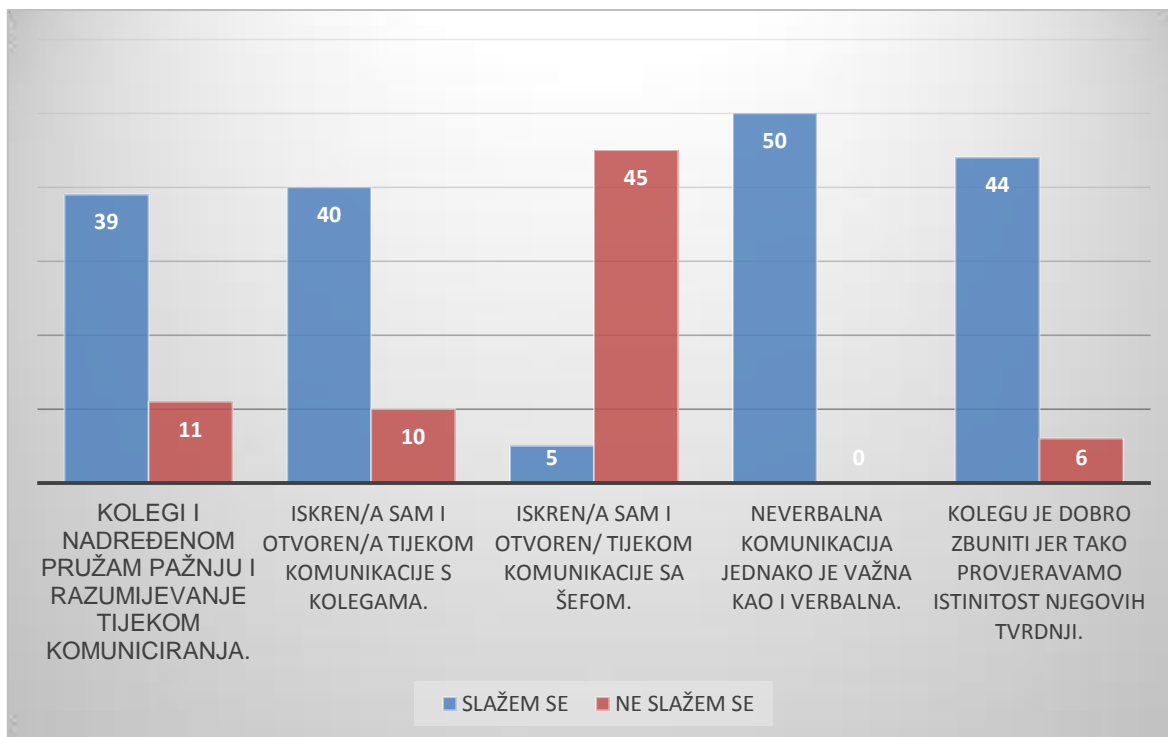
očitanim podacima iz Grafikona 2. nemoguće je ne primijetiti da mali broj policijskih službenika teži obrazovanju i napretku u službi u odnosu na prikazane dobne skupine u Grafikonu 1. Polazeći od činjenice da čovjek uči dok je živ, nedostatak ambicioznosti za daljnjim školovanjem dovodi do mogućnosti smanjene motiviranosti pri obavljanju službenih dužnosti te, hipotetički rečeno, nesklonost aktivnoj i vještoj komunikaciji. Od 50 ispitanika 28% ima višu stručnu spremu, a samo 10% visoku, dok poslijediplomski studij nema završen niti jedan od ispitanika.



*Grafikon 3. Rukovodni status ispitanika*

Rezultati Grafikona 4. ukazuju na 85% nerukovodećih radnih mjesta. Prema srednjoškolskom obrazovanju bilo je i za očekivati da je samo mali dio policijskih službenika u rukovodećem kadru policijske postaje. Navedenu „problematiku“ možemo pripisati smanjenoj potrebi rukovodećih radnih mjesta na postajnom području.

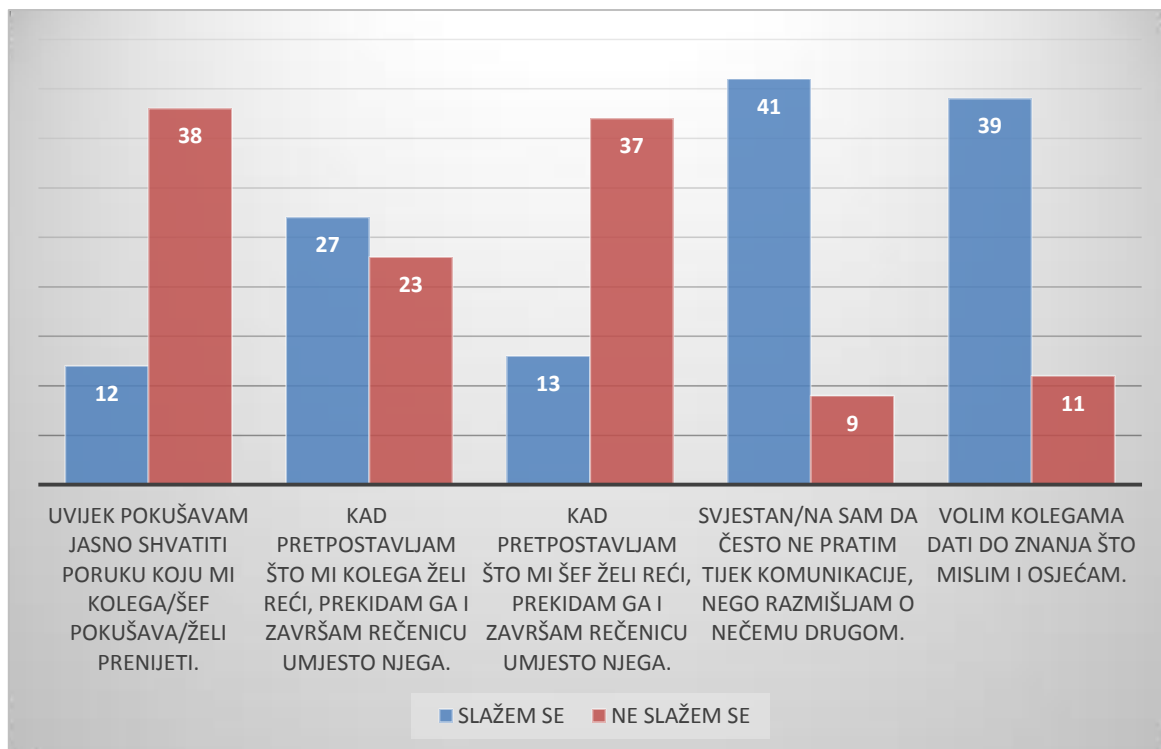
Drugi dio upitnika temelji se na tvrdnjama „slažem se“ i „ne slažem se“, a odgovori predstavljaju komunikacijsko umijeće pojedinca u poslovnoj organizaciji.



**Grafikon 4. Tvrdnje 1-5 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“**

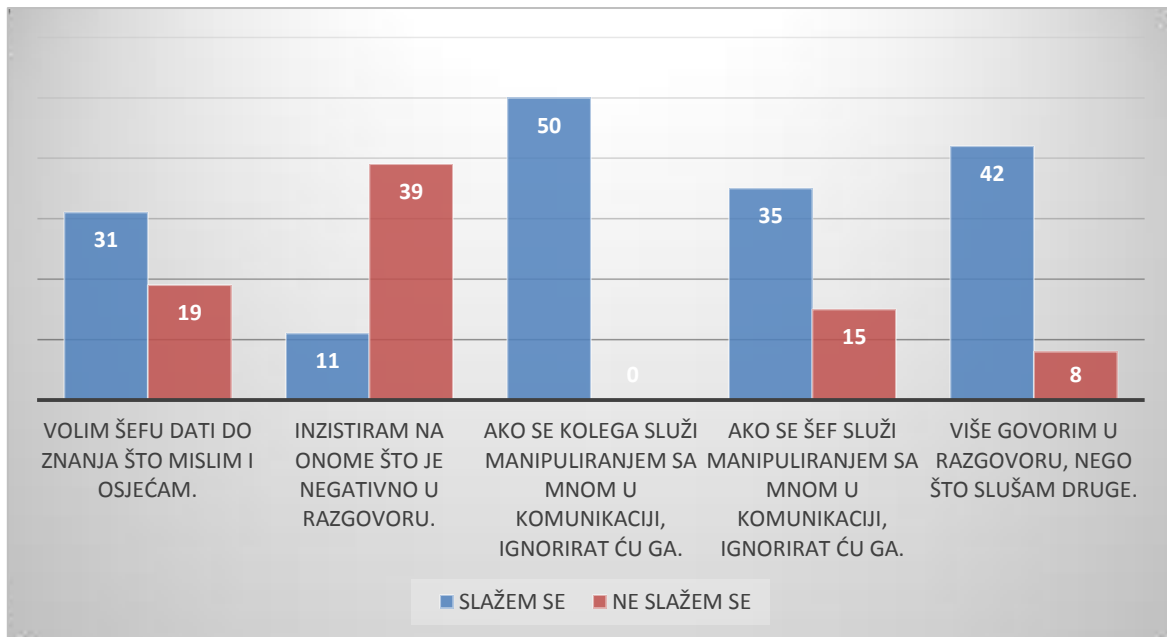
Prema grafičkom prikazu 4. može se vidjeti da 39 ispitanika (78%) smatra kako kolegi i nadređenom pružaju pažnju i razumijevanje tijekom komuniciranja, dok se 11 (22%) ispitanika ne slaže s navedenim. Govori li se o razini iskrenosti i otvorenosti tijekom komunikacije sa kolegama, 40 ispitanika (80%) se smatra otvorenima i iskrenima, dok se njih 10 ne smatra (20%). No, kad je riječ o otvorenom i iskrenom komuniciranju sa šefom 45 službenika se ne slaže da je otvoreno i iskreno (90%), dok 5 ispitanika nalazi da su iskreni i otvoreni tijekom komunikacije sa šefom (10%). S tvrdnjom da je neverbalna komunikacija jednako važna kao i verbalna slaže se svih 50 ispitanih policijskih službenika (100%), a da je kolegu dobro zbuniti jer se na taj način provjerava istinitost njegovih tvrdnji prakticira 44, odnosno 92% ispitanika, dok 6 policijskih službenika smatra kako navedeno nije u redu prakticirati (8%).





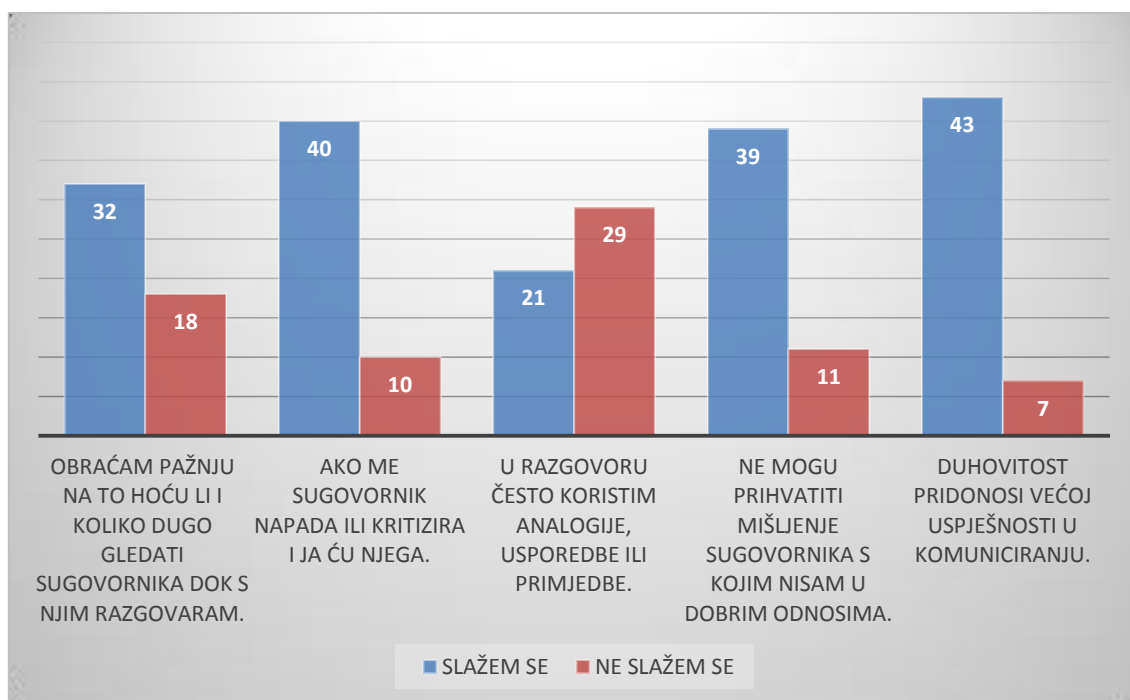
*Grafikon 5. Tvrdnje 6-10 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Iz Grafikona 5. očitavaju se rezultati prema kojima je vidljivo da samo 12 ispitanika (24%) uvijek jasno pokušava shvatiti poruku koju mu kolega ili šef pokušava/želi prenijeti, dok 38 policijskih službenika pokazuje nezainteresiranost za važnost shvaćanja poruke prilikom komuniciranja (76%). 27, odnosno 54% policijskih službenika prekida i završava rečenicu umjesto kolege kada pretpostavlja što mu isti ima za reći, dok 23 ispitanika ne prakticira navedeno (46%). Ukoliko je riječ o šefu u istim okolnostima navedeno prakticira 13 policijskih službenika (26%), dok 37 ispitanika ne prakticira navedeno (74%). Tvrđnju koja nameće svjesnost praćenja tijeka komunikacije, negira 9 ispitanika (18%), dok je čak 41 policijski službenik svjestan da ne prati tijek komunikacije, nego razmišlja o nečemu drugom (82%). Prilikom konverzacije s kolegama, 39 (78%) ispitanika voli dati do znanja što misli i kako se osjeća, a 11 policijskih službenika se ne slaže s tvrdnjom (22%).



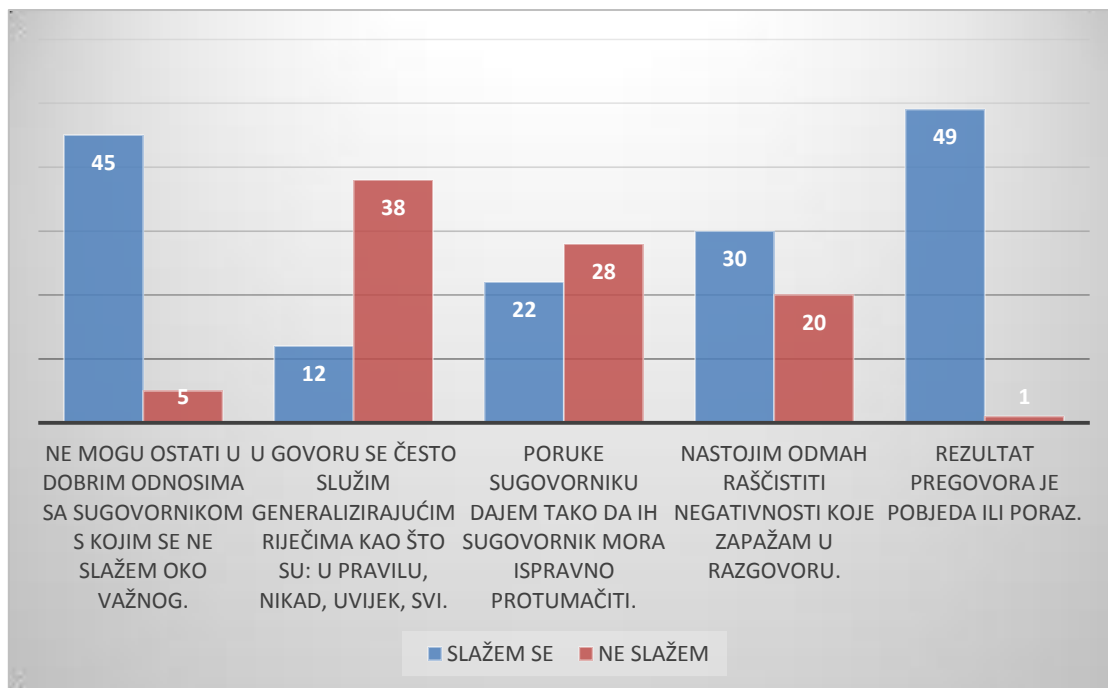
Grafikon 6. Tvrđnje 11-15 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“

Komunikacija sa šefom prema rezultatima nije puno drukčija od one sa kolegama jer 31 ispitanik (62%) voli i šefu dati do znanja što misli i kako se osjeća, dok je samo 19 ispitanika suzdržano po ovom pitanju (38%). Povoljni rezultati prikazani su prema tvrdnji da manji broj ispitanika inzistira na negativnom u razgovoru, njih 11 (22%), dok njih 39 (78%) ne prakticira navedeno. Zabrinjavajuće je koliko je manipulacija zastupljena u međusobnoj komunikaciji policijskih službenika jer svih 50 ispitanika potvrđuje tvrdnju kojom dokazuje da ako se kolega služi manipuliranjem pojedinca, isti ga ignorira (100%), dok sa šefom navedeno prakticira 35 ispitanika (70%), a 15 policijskih službenika ili daje do znanja što misli i kako se osjeća ili to „slijepo“ potvrđuje (30%). Ipak, prema struci i dužnostima policijskih službenika nije dobro više govoriti, nego slušati prilikom komunikacije, a isto čine čak 42 ispitanika, odnosno njih 84%, dok samo 8 njih prakticira umijeće aktivnog slušanja ili eventualno imaju probleme sa izražavanjem (16%).



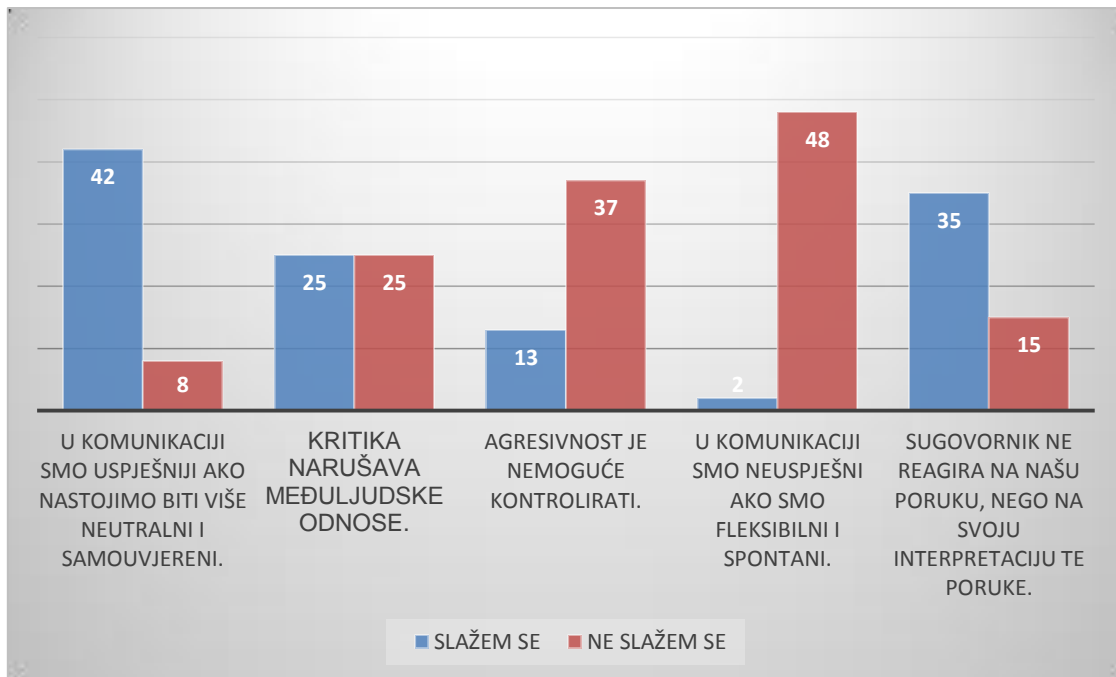
*Grafikon 7. Tvrđnje 16-20 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Iz Grafikona 7. vidljivo je kako 32 (64%) policijska službenika obraća pažnju na to hoće li i koliko dugo gledati sugovornika tijekom razgovora, dok 18 njih ne obraća pažnju (36%). 40 ispitanih službenika napada ili kritizira sugovornika ukoliko to isto pojedinac čini njemu (80%), a samo 10 policijskih službenika negira tvrdnju (20%). Analogije, usporedbe ili primjedbe koristi 21 ispitanik (42%), a 29 njih ne koristi ili nema argumente za rečeno (58%). Da osobna poznanstva, odnosno ona iz privatnog života „igraju“ ulogu i u poslovnom svijetu dokazuje kako 39 ispitanika ne može prihvatiti mišljenje sugovornika s kojim nije u dobrim odnosima (78%), dok samo 11 njih može (22%). Da duhovitost pridonosi većoj uspješnosti u komuniciranju, dokazuje potvrdna tvrdnja koju potvrđuje 43 policijska službenika (86%), dok 7 njih smatra da isto nije profesionalno (14%).



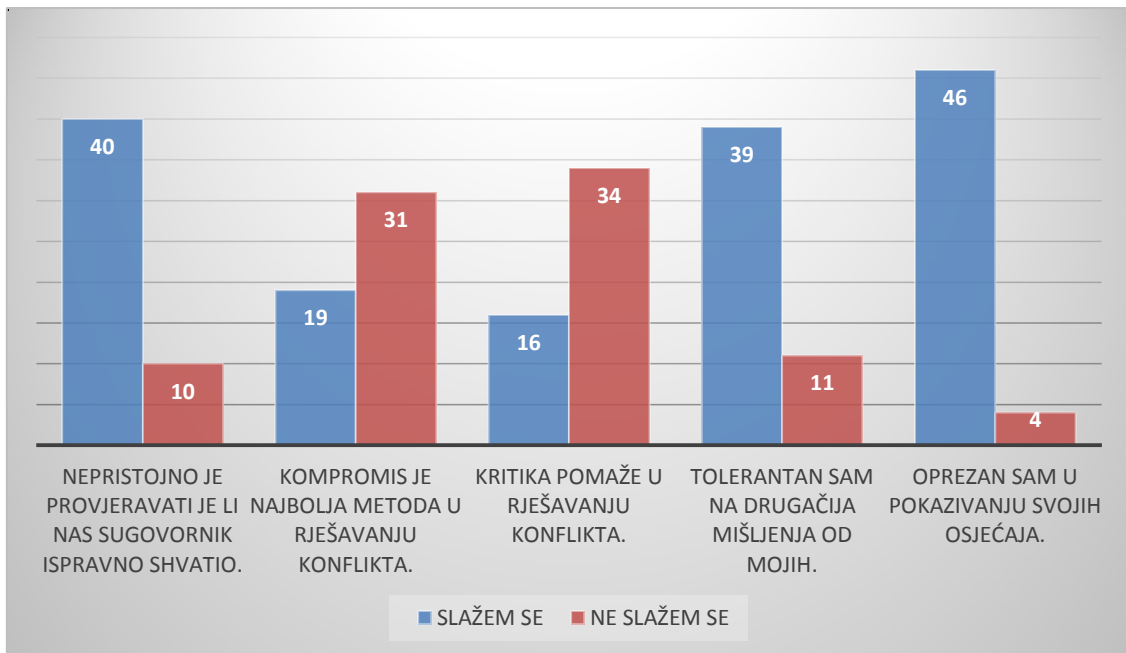
**Grafikon 8. Tvrđnje 21-25 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“**

Grafikon 8. dokazuje kako različitost u stavovima i mišljenjima pridonosi lošim odnosima unutar organizacije. 45 policijskih službenika potvrđuje tvrdnju prema kojoj iskazuje da ne može ostati u dobrim odnosima sa sugovornikom s kojim se ne slaže oko važnog 5 službenika (90%). 12 njih se često služi s generalizirajućim riječima (24%), dok njih 38 ne prakticira navedeno (76%). 22 policijska službenika poruke daje tako da bi ih sugovornik morao ispravno protumačiti (44%), dok njih 28 ne prenosi poruke na ispravan način (56%). 30 ispitanih nastoji odmah raščistiti negativnosti u razgovoru (60%), a njih 20 ne prakticira navedeno (40%). 49 policijskih službenika smatra kako je rezultat pregovora pobjeda ili poraz (98%), dok je samo 1 ispitanik spreman na kompromis (2%).



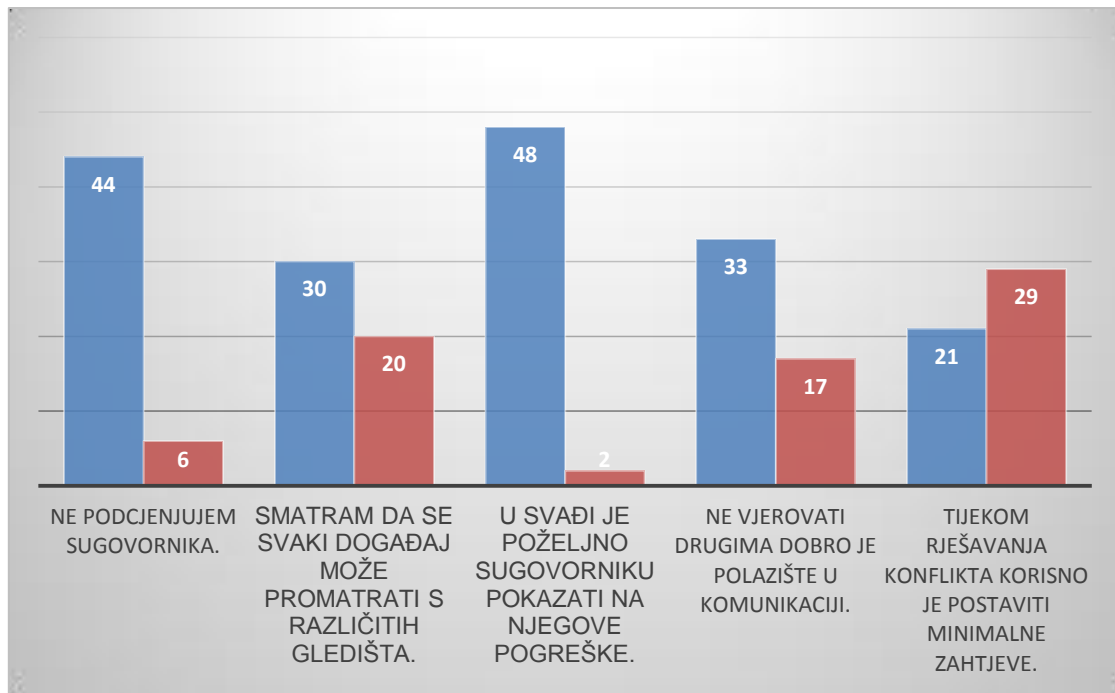
*Grafikon 9. Tvrdnje 26-30 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Da je komunikacija uspješnija ako se nastoji biti neutralniji i samouvjereniji smatraju 42 policijska službenika (84%), a njih 8 se ne slaže s navedenom tvrdnjom (16%). Mišljenja da kritika narušava međuljudske odnose podijeljena su na pola, 25 ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom, dok se njih 25 ne slaže (50-50%). 37 ispitanih se ne slaže s tvrdnjom da je agresivnost nemoguće kontrolirati (74%), a njih 13 se slaže s tvrdnjom da je agresivnost nemoguće kontrolirati (26%). Da je komunikacija uspješnija ukoliko su sugovornici fleksibilni i spontani smatra 48 ispitanih (96%), a 2 službenika se slažu s tvrdnjom da je komunikacija neuspješnija ako su sugovornici fleksibilni i spontani (4%). Da sugovornik ne reagira na primljenu poruku, nego na vlastitu interpretaciju svoje poruke, potvrđuje 35 policijskih službenika (70%), a njih 15 se ne slaže s navedenim (30%).



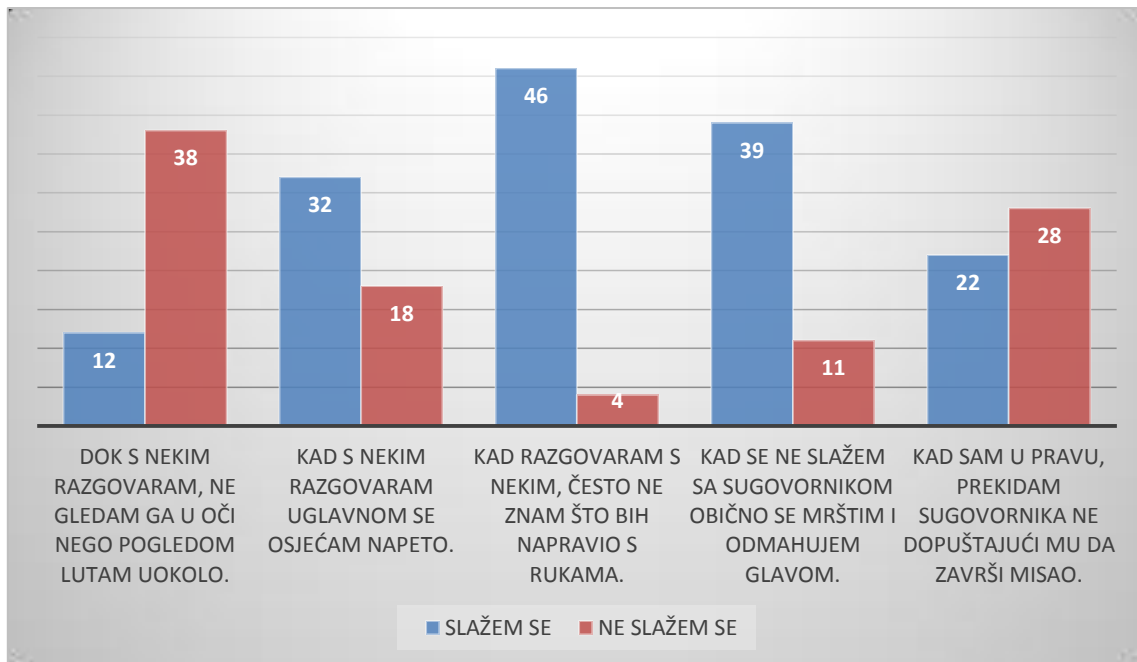
*Grafikon 10. Tvrdnje 31-35 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Grafikon 10. prikazuje rezultate iz kojih je vidljivo da 40 službenika smatra da je nepristojno provjeravati je li sugovornik ispravno shvatio poruku (80%), dok se njih 10 ne slaže (20%). Da je kompromis najbolja metoda za rješavanje konflikata smatra 19 ispitanih (38%), a 31 ispitanik se ne slaže s navedenim (62%). Policijski službenici, njih 16 (32%), smatra da je kritika dobra za rješavanje konflikata, što je kontradiktorno razmišljanjima da ista narušava međuljudske odnose (tvrdnja koja je podijeljena na 50-50% u razmišljanjima). Također, s tolerantnošću u razmišljanjima i stavovima slaže se 39 ispitanika (78%), dok njih 11 (22%) smatra da nisu tolerantni tijekom komunikacije. Navedena tvrdnja proturječi rezultatima tvrdnje koja navodi da u dobrim odnosima službenici ne ostaju s kolegama s kojima se ne slažu oko važnog, koju je potvrdilo 90% ispitanih službenika. Opreznost u pokazivanju osjećaja ističe 46, odnosno 92% policijskih službenika.



*Grafikon 11. Tvrdnje 36-40 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

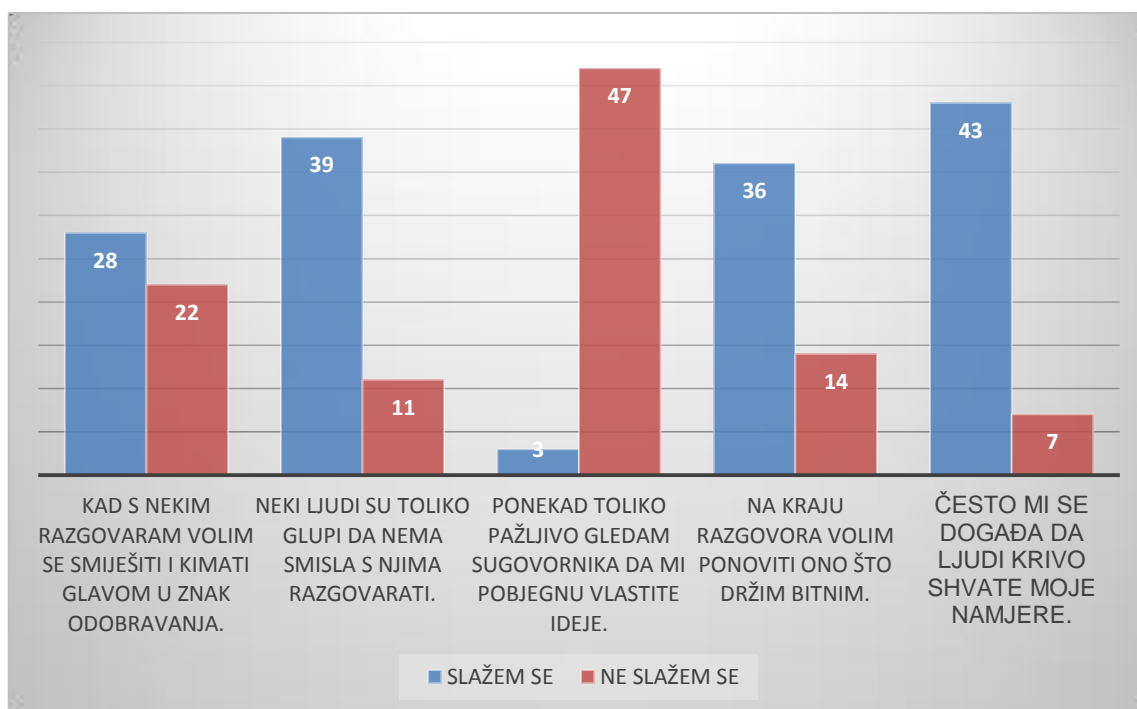
U grafikonu 11. 44 ispitanika izjavljuje da ne podcjenjuje sugovornika (88%), dok njih 6 prakticira navedeno (12%). Da se svaki događaj može protumačiti s različitih gledišta potvrđuje 30 ispitanih (60%), dok 20 negira (40%), a da je u svađi poželjno sugovorniku pokazati na njegove greške smatra čak 48 policijskih službenika (96%). Tvrdnja koja „provjerava“ povjerenje, odnosno ističe da je ne vjerovati drugima dobro polazište u komunikaciji smatra 33 ispitanih (66%), dok njih 17 negira tvrdnju (34%). Da je u rješavanju konflikta potrebno postaviti minimalne zahtjeve, potvrđuje 21 službenik (42%), dok se 29 njih ne slaže s tvrdnjom (58%).



*Grafikon 12. Tvrđnje 41-45 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

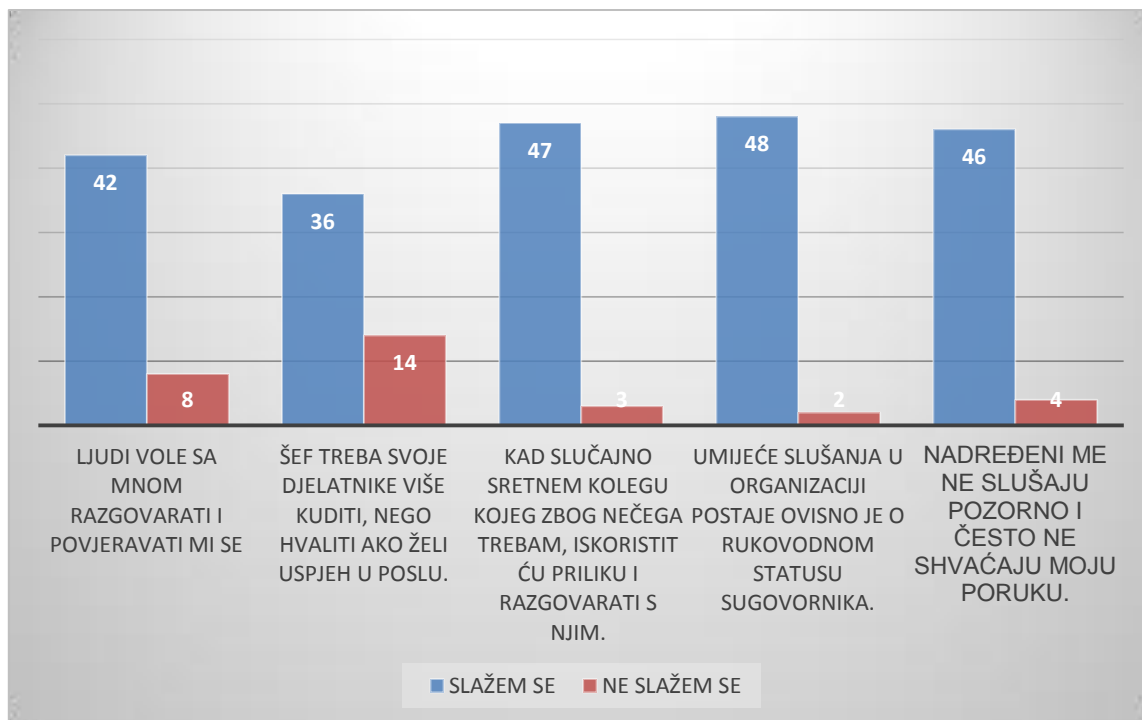
Tijekom razgovora, sugovornika u oči gleda 38 (76%) ispitanih, dok njih 12 luta pogledom uokolo (24%). Napetost u komunikaciji osjeća 32 ispitanika (64%), dok njih 18 ne osjeća (36%). Prilikom razgovora, 46 policijska službenika ne zna što bi napravilo s rukama (92%), dok se njih 4 ne slaže s tvrdnjom (8%). Neslaganje sa sugovornikom, 39 (78%) policijskih službenika pokazuje mrštenjem i odmahivanjem glavom, dok njih 11 (22%) negira navedeno. 22 ispitana službenika ne prekidaju sugovornika te mu dopušta da završi misao, iako smatraju da isti nije u pravu (56%), dok 28 (44%) policijskih službenika čini navedeno.





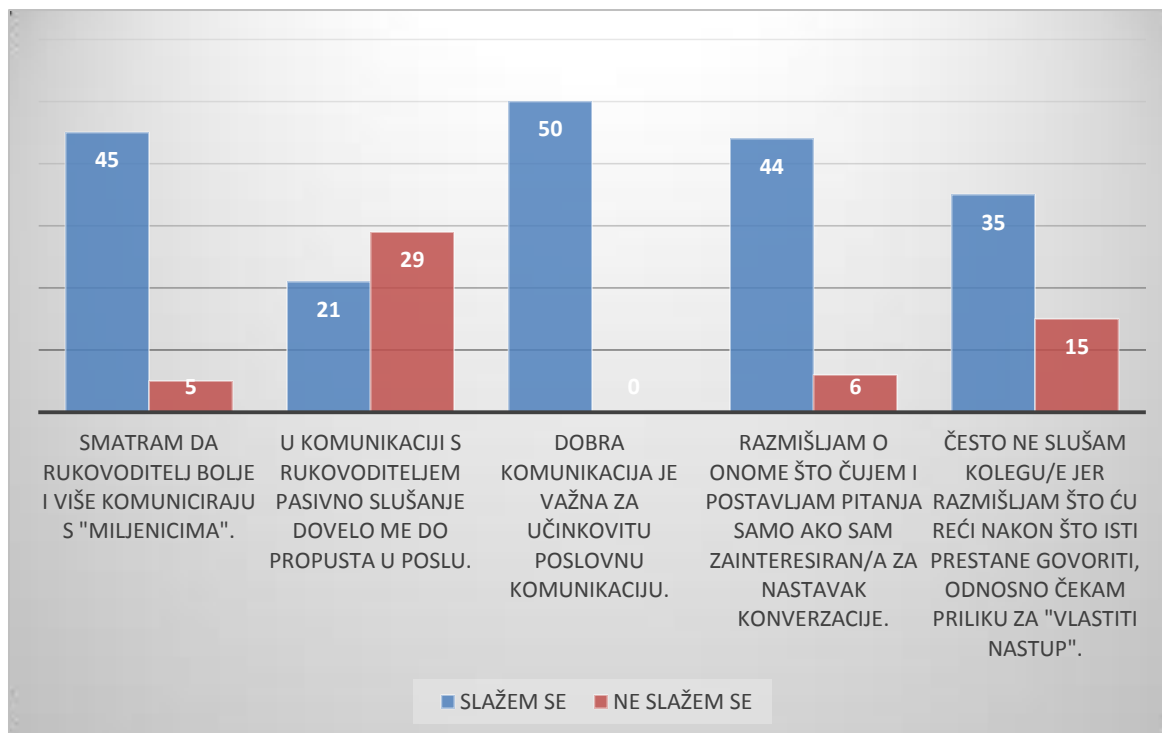
*Grafikon 13. Tvrdnje 46-50 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Grafikon 13. 28 policijskih službenika voli osmijehom ili kimanjem glave dati do znanja kako odobrava sugovornikov stav ili mišljenje (56%), a 22 njih negira tvrdnju (44%). 39 (78%) ispitanika smatra da su neki ljudi toliko glupi da nema smisla s njima razgovarati, dok se njih 11 (22%) njih ne slaže s navedenim. Samo 3 ispitanika toliko pažljivo gleda sugovornika da mu pobjegnu vlastite ideje (6%), a 47 njih se ne dovodi u takvu situaciju (94%). Da na kraju razgovora ispitanik voli ponoviti ono što smatra bitnim, slaže se 36 ispitanika (72%), a 14 se ne slaže (28%). 43 službenika izjavilo je kako im se često događa da ljudi krivo shvate njihove namjere (86%).



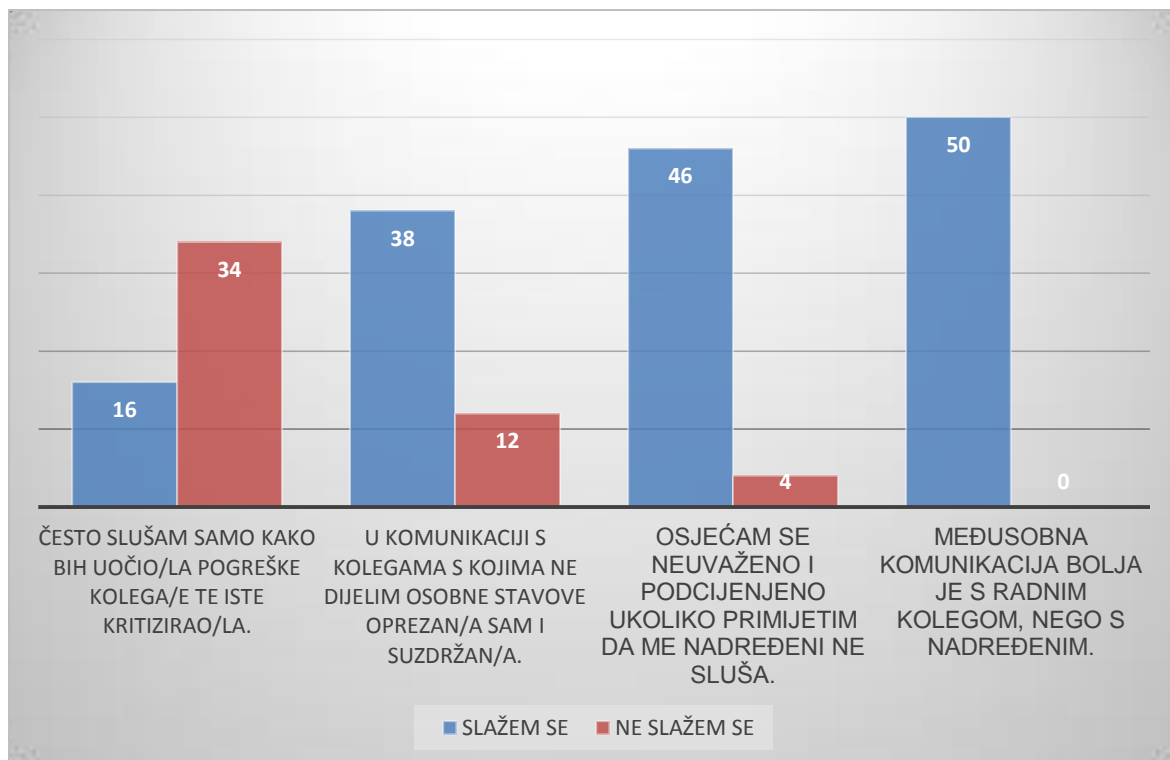
*Grafikon 14. Tvrđnje 51-55 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Temeljem grafikona 14. vidljivo je kako 42 (84%) službenika smatra da ljudi vole razgovarati s njima te da im se vole povjeravati. 36 njih smatra da šef svoje djelatnike treba više kудiti (72%), nego hvaliti ukoliko želi uspjeh u poslu, no njih 14 (28%) isto negira. Velika većina policajaca iskorištava priliku, odnosno susret sa kolegom kojeg treba zbog nečega, da bi ga tog trenutka tražio uslugu, njih 47 (94%), dok to ne bi učinilo samo 3 ispitanika (6%). Za policijskog službenika koji je raspoređen na rukovodeće radno mjesto smatra se da je isti po svim osobinama i kvalitetama kvalificiran za određeno radno mjesto. Pod terminom „kvalificiran“ smatra se, između ostalog, da isti posjeduje odgovarajuće komunikacijske tehnike koje su potrebne za aktivno slušanje. Međutim, rezultati prema grafičkom prikazu 14. pokazuju da veliki broj subordiniranih policijskih službenika ne posjeduje dovoljnu razinu komunikacijskih vještina za rukovodeća radna mjesta. Jer je očito umijeće slušanja u Postaji aerodromske policije Pleso ovisno o rukovodnom statusu policijskog službenika što potvrđuje 48 ispitanih (96%), dok se 2 ispitanika ne slaže s navedenim (4%). 46 ispitanih smatra da ih nadređeni ne slušaju pozorno i često ne razumiju njihovu poruku (94%), a samo njih 4 smatra da ih rukovoditelj sluša i razumije (6%).



*Grafikon 15. Tvrdnje 56-60 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Nadalje, 45 ispitanika vjeruje da efikasnost aktivne komunikacije između rukovoditelja i policijskog službenika ovisi o tome preferira li rukovoditelj pojedinca ili ne (90%), dok ih 5 negira (10%). Zatim, 21 (42%) policijski službenik zbog pasivnog slušanja nije profesionalno i/ili pravovremeno obavio svoje dužnosti, a 29 njih nije imalo propusta zbog pasivnog slušanja rukovoditelja (58%). Svih 50 ispitanika potvrđuje tvrdnju da je dobra komunikacija važna za učinkovitu poslovnu komunikaciju (100%). Selektivno slušanje, odnosno ono slušanje sugovornika u kojemu se čuje samo ono što pojedinca zanima, dok se ostalo zanemaruje pokazuje očekivane rezultate. 44 policijska službenika razmišlja o onome što čuje i isto tako postavlja pitanja samo ako je zainteresiran za nastavak konverzacije (88%), dok 6 njih negira tvrdnju (12%). 35 ispitanih u komunikaciji ne sluša kolegu jer razmišljaju o onome što će reći nakon što isti prestane govoriti (70%), dok 15 službenika ne čeka priliku za „vlastiti nastup“ (30%).



*Grafikon 16. Tvrđnje 61-64 prema anketnom upitniku „Umijeće poslovne komunikacije u policiji“*

Jedan dio ispitanika, njih 16 često aktivno sluša samo kako bi kolegu mogao ispravljati ili kritizirati (32%), te oni razumni, njih 34 u zasjedi ne sluša nikada (68%). Prema tome, rezultati su pokazali da su policijski službenici oprezni i suzdržani s kolegama s kojima ne dijele jednake stavove, njih 38 (76%). Tijekom komunikacije s rukovoditeljima 46 (92%) ispitanika se osjećalo podcijenjeno ukoliko je opazilo da ih nadređeni ne sluša, a 4 (8%) ispitanih se nikad nije osjećalo bagatelizirano. Zaključno, 50 ispitanika izjavilo je da je komunikacija bolja s radnim kolegom, nego s rukovoditeljem (100%).

## 7. DISKUSIJA REZULTATA

Fundamentom navedenih grafičkih prikaza i tumačenja pridolazi se zaključku da policijski službenici funkcioniraju baš kako je jedan od osnivača moderne etologije rekao: „Sluša se, ali se ne čuje. Čuje se, ali se ne razumije. Razumije se, ali se ne prihvaća. Prihvaća se, ali se ne prakticira. Prakticira se, no koliko dugo?“ (Konrad Lorenz).

Analiza rezultata pokazuje da vrlo mali dio policijskih službenika posjeduje znanja i vještine vrsne komunikacije. Većina ih nije ni svjesna da je aktivno slušanje jedna od komunikacijskih vještina koja uključuje razumijevanje te interpretaciju i pamćenje onoga što se čulo, što dokazuju odgovori na tvrdnje da je umijeće slušanja ovisno o rukovodnom statusu, što potvrđuje 96%, isto tako 92% ispitanika smatra kako ih nadređeni ne slušaju pozorno i često ne razumiju njihovu poruku, zbog čega se često osjećaju podcijenjeno, njih 92%. Osim toga, važnost aktivnog slušanja u poslovnoj organizaciji ovisi i o učinkovito obavljenom poslu, ne samo o dobrim međuljudskim odnosima, što potvrđuje visok postotak policijskih službenika koji navode da ih je pasivno slušanje dovelo do propusta u poslu, njih 42%. Također, iz grafičkih prikaza može se konstatirati da policijski službenici ne žele slušati, osim pojedince s kojima i privatno provode vrijeme, što potvrđuje tvrdnja da je 76% policijskih službenika suzdržano i oprezno ukoliko s pojedincem ne dijele osobne stavove. Aktivno sudjeluju u razgovoru samo ako ih zanima nastavak konverzacije, potvrđuje 88% policijskih službenika, dok se 70% njih slaže s tvrdnjom da često ne slušaju kolege jer prilikom razgovora razmišljaju što će reći te čekaju priliku za „vlastiti nastup“.

Ukratko, policijski službenici su sami sebe i svoju komunikaciju procjenjivali, a opće je poznato da kada ljudi sami sebe trebaju procjenjivati, prikazuju se u poželjnom svjetlu. S obzirom da gore navedeno, subjektivno se može zaključiti da su policijski bili iskreni prilikom ispunjavanja ankete. Dakle njihovo znanje je uistinu slabo i nedostatno, te ne znaju što i kako bi trebalo komunicirati. Odnosno, uz neznanje se radi nerijetko i o predrasudama te "uvriježenim istinama" koje uopće ne odgovaraju znanstvenim spoznajama.

Tablica 1. - Prikaz analize odgovora po tvrdnjama:

| Pitanje | Točno |     | Netočno |     |
|---------|-------|-----|---------|-----|
|         | Broj  | %   | Broj    | %   |
| 1       | 39    | 78  | 11      | 22  |
| 2       | 40    | 80  | 10      | 20  |
| 3       | 5     | 10  | 45      | 90  |
| 4       | 50    | 100 | 0       | 0   |
| 5       | 6     | 8   | 44      | 92  |
| 6       | 12    | 24  | 38      | 76  |
| 7       | 23    | 46  | 27      | 54  |
| 8       | 37    | 74  | 13      | 26  |
| 9       | 41    | 82  | 9       | 18  |
| 10      | 39    | 78  | 11      | 22  |
| 11      | 31    | 62  | 19      | 38  |
| 12      | 39    | 78  | 11      | 22  |
| 13      | 0     | 0   | 50      | 100 |
| 14      | 15    | 30  | 35      | 70  |
| 15      | 8     | 16  | 42      | 84  |
| 16      | 32    | 64  | 18      | 36  |
| 17      | 10    | 20  | 40      | 80  |
| 18      | 21    | 42  | 29      | 58  |
| 19      | 11    | 22  | 39      | 78  |
| 20      | 43    | 86  | 7       | 14  |
| 21      | 5     | 10  | 45      | 90  |
| 22      | 38    | 76  | 12      | 24  |
| 23      | 28    | 56  | 22      | 44  |
| 24      | 20    | 40  | 30      | 60  |
| 25      | 1     | 2   | 49      | 98  |
| 26      | 8     | 16  | 42      | 84  |
| 27      | 25    | 50  | 25      | 50  |
| 28      | 37    | 74  | 13      | 26  |
| 29      | 48    | 96  | 2       | 4   |
| 30      | 35    | 70  | 15      | 30  |
| 31      | 10    | 20  | 40      | 80  |
| 32      | 31    | 62  | 19      | 38  |
| 33      | 34    | 68  | 16      | 32  |
| 34      | 39    | 78  | 11      | 22  |
| 35      | 4     | 8   | 46      | 92  |
| 36      | 44    | 88  | 6       | 12  |
| 37      | 30    | 60  | 20      | 40  |
| 38      | 2     | 4   | 48      | 96  |
| 39      | 17    | 34  | 33      | 66  |
| 40      | 29    | 58  | 21      | 42  |
| 41      | 38    | 76  | 12      | 24  |
| 42      | 18    | 36  | 32      | 64  |
| 43      | 4     | 8   | 46      | 92  |
| 44      | 11    | 22  | 39      | 78  |
| 45      | 28    | 56  | 22      | 44  |
| 46      | 28    | 56  | 22      | 44  |

|    |    |     |    |     |
|----|----|-----|----|-----|
| 47 | 11 | 22  | 39 | 78  |
| 48 | 3  | 6   | 47 | 94  |
| 49 | 36 | 72  | 14 | 28  |
| 50 | 7  | 14  | 43 | 86  |
| 51 | 42 | 84  | 8  | 16  |
| 52 | 14 | 28  | 36 | 76  |
| 53 | 3  | 6   | 47 | 94  |
| 54 | 48 | 96  | 2  | 4   |
| 55 | 4  | 6   | 46 | 94  |
| 56 | 5  | 10  | 40 | 90  |
| 57 | 21 | 42  | 29 | 58  |
| 58 | 50 | 100 | 0  | 0   |
| 59 | 44 | 88  | 6  | 12  |
| 60 | 15 | 30  | 35 | 70  |
| 61 | 34 | 68  | 16 | 32  |
| 62 | 12 | 24  | 38 | 76  |
| 63 | 46 | 92  | 4  | 8   |
| 64 | 0  | 0   | 50 | 100 |

Iz tablice 1. vidljivo je da je upitnik o znanju, stavovima policijski službenika bio sastavljen od šezdesetčetiri tvrdnje. Tvrdnjama je obuhvaćen komunikološki profil policijskih službenika, obuhvaća sve aspekte komuniciranja i zadovoljava različite kriterije podjele kao što su: slanje i primanje poruka, interakciju sa sugovornikom, stilove komuniciranja, komunikološke navike, stavove, predrasude vezane za komuniciranje, komunikološki bonton, odnosni, nesvjesni, neverbalni, verbalni i dijaloški aspekt komuniciranja. Analizom rezultata došla se da je 47% točno riješenih tvrdnji.

Tablica 2. Popis postotaka točnih odgovora na tvrdnje:

|   |
|---|
| 80% i više točnih odgovora dobili smo za 11 tvrdnji |
| 50-80% točnih odgovora dobili smo za 21 tvrdnji     |
| 0-49% točnih odgovora dobili smo za 32 tvrdnji      |

Tablica dva prikazuje postotak točnih odgovora po pojedinim tvrdnjama. Tu se jasno vidi kako je sa 80% točnih odgovora, odgovoreno samo na 11 tvrdnji, to znači da samo 7% komunikacijskog bontona svi poštuju i prakticiraju, od 50-80% točnih odgovora je na 21

tvrdnju, što znači da 13,5 % komunikacijskog bontona prakticiraju i poštuju djelatnici policije iz uzorka, dok je 0-49% dalo točan odgovor na 32 tvrdnje, što znači da čak 20,5% komunikacijskog bontona uopće se ne poštuje, jer su čak i uz pretpostavku da "nešto ne čine ali znaju da trebaju to činiti", dakle subjektivnog prikazivaja odogovra poželjnim, a ne stvarnim, pokazatelj da samo 41% ispitanika policajaca poštuje u zadovoljavajućoj mjeri komunikacijski bonton, pokazuje očito ne poznavanje pravila kvalitetne međuljudske komunikacije.

### **7.1. Diskusija rezultata po hipotezama**

Hipoteza 1 glasi: **Znanje policijskih službenika o uspješnoj i kvalitetnoj komunikaciji je nepotpuno.**

Osnovom navedenih rezultata i grafičkih prikaza potvrđena je hipoteza 1. Naime, ispitanici nisu dovoljno upoznati s prominentnošću komunikacije i njezine uloge u međuljudskim odnosima, osobito u poslovnoj organizaciji, odnosno značenje i znanje kvalitetne komunikacije među policajcima je nepotpuno, što je vidljivo iz toga da 90% policijskih službenika smatra da je rezultat pregovora pobjeda ili poraz. 80% službenika napada ili kritizira sugovnika, te 80% smatra da je nepristojno provjeravati je li sugovornik ispravno shvatio poruku. Samo 41% ispitanika policajaca poštuje u zadovoljavajućoj mjeri komunikacijski bonton, što pokazuje očito ne poznavanje pravila kvalitetne međuljudske komunikacije. Hipoteza je potvrđena.

Hipoteza 2 glasi: **Stavovi policijskih djelatnika o međuljudskoj komunikaciji nisu uvijek pozitivni.**

Veliki dio ispitanika usmjerava svoju pažnju prema kolegama koje poznaje osobno i s kojima dijeli mišljenja i stavove, dok prema kolegama koje nepoznaju dovoljno, a što je vidljivo iz toga što je čak 86% službenika potvrdilo kako im se često događa da ljudi krivo shvate njihove namjere, a 64% ispitanika policajaca osjeća napetost prilikom komunikacije. Također 66% ispitanika policajaca smatra da netreba vjerovati drugima, odnosno da je to dobro polazište u komunikaciji. Iz svega navedenoga možemo zaključiti da je ova hipoteza potvrđena.

Hipoteza 3 glasi: **Stečene navike komunikacijskog ponašanja nisu sukladne obilježjima kvalitetne komunikacije.**



Moglo bi se reći da je ova hipoteza djelomično potvrđena, iz razloga što službenici nemaju stečene navike komunikacijskog ponašanja, što je i vidljivo iz rezultata: 92% službenika ne zna što bi napravilo s rukama tijekom razgovora, 78% policijskih službenika svoje neslaganje sa sugovornikom pokazuje mrštenjem i odmahivanjem glavom, 76% njih dokazuje nezainteresiranost za važnost shvaćanja poruke prilikom komuniciranja, itd.

Hipoteza 4 glasi: **Postoji značajna razlika u komunikacijskom umijeću između starijih i mlađih policijskih djelatnika.**

Ova hipoteza nije potvrđena iz razloga što je prema rezultatima vidljivo kako postoji razlika u komuniciranju samo između djelatnika i rukovoditelja. Čak 96% ispitanika policajaca tvrdi kako umjeće slušanja ovisi o rukovodnom stautusu, 94% smatra da nadređeni ne slušaju pažljivo svoje podređene, dok 84% ispitanika smatra da ljudi vole razgovarati s njim i povjeravati im se, a 94% ispitanika iskorištava priliku kod susreta sa kolegom kojeg treba zbog nečega ne provjeravajući njegovu spremnost za razgovor, čime narušavaju vremenski komfor razgovora. Između starijih i mlađih policijskih službenika nema razlika u odgovorima. Hipoteza nije potvrđena.

Hipoteza 5 glasi: **Postoji značajna razlika u komunikacijskom umijeću između više i niže obrazovanih policijskih djelatnika.**

Većina, odnosno gotovo svi ispitanici potvrdili su nedostatak vrsne komunikacije s rukovoditeljima te osjećaj podcijenjenosti za vrijeme komunikacije. Vidljivo je iz rezultata da tijekom komunikacije s rukovoditeljima 92% ispitanika policajaca se osjećalo podcijenjeno ukoliko su opazili da ih nadređeni ne sluša, a 90% ispitanika policajaca smatra da efikasnost aktivne komunikacije između rukovoditelja i policijskog službenika ovisi o tome da li rukovoditelj preferira pojedinca ili ne. Veliki broj policijskih službenika smatra da umjeće slušanja ovisi o rukovodnom statusu, gdje 96% ispitanika potvrđuje da umjeće slušanja u organizaciji postaje ovisno je o rukovodnom statusu sugovornika. Hipoteza je u potpunosti potvrđena.

Hipoteza 6 glasi: **Ne postoji značajna razlika u komunikacijskom umijeću između policijskih službenika i njihovih rukovoditelja.**

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da je empatija i aktivno slušanje zastupljenije među policijskim službenicima koji se osobno poznaju te privatno vrijeme provode zajedno, kao i to da su rukovoditelji aktivni slušači puni razumijevanja prema

osobama koje protežiraju. Također, znatno je bolja komunikacija među kolegama na istoj razini, nego s nadređenima, jer je 100% ispitanika izjavilo da je komunikacija bolja sa radnim kolegama nego s rukovoditeljem. 94 % ispitanika smatra kako ih nadređeni ne slušaju pozorno i često ne razumiju, ali niti ne pokušavaju razjasniti nejasne poruke. Hipoteza nije potvrđena.

## **7.2. Zaključna diskusija rezultata istraživanja**

Namjera ovog diplomskog rada bila je utvrditi kvalitetu komunikacije unutar policije, odnosno na području Policijske postaje aerodromske policije, na kojem je rađeno istraživanje.

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da je samo 47% točno riješenih tvrdnji, što znači da policijski službenici nezadovoljavaju niti minimum umjeća kvalitetnog komuniciranja, odnosno poštivanja komunikacijskog bontona. Možemo reći da stečene navike komunikacijskog ponašanja nisu sukladne obilježjima kvalitetne komunikacije. Anketom je obuhvaćen komunikološki profil policijskih službenika, koji obuhvaća sve aspekte komuniciranja i zadovoljava različite kriterije podjele, no rezultati istraživanja odnose se na sklonosti i umijeću komuniciranja samog djelatnika, jer je odgovore svaki ispitanik policajac pisao za sebe, iz svoje perspektive viđenja komunikacijskog procesa i međuljudskih odnosa.

Postoje velike razlike u komuniciranju između rukovoditelja i podređenih, što je i vidljivo iz toga što je velika većina ispitanika potvrdila nedostatak vrsne komunikacije s nadređenim, te velika većina ispitanika smatra kako nadređeni drugačije komuniciraju s djelatnicima koje više preferiraju. Veliki dio ispitanika je potvrdio da se osjeća podcijenjeno ako primijeti da ih nadređeni nesluša, te ne razumiju mnoge njihove poruke tijekom komuniciranja, ali ne traže pojašnjenja jer smatraju da to nije poželjno. Nadalje, policijski djelatnici nisu zadovoljni razinom razumijevanja na koju nailaze kod svojih nadređenih kada su u pitanju njihovi problemi (poslovni ili osobni). Očekuju više truda ali i vremena kako bi ih rukovoditelji saslušali, a također očekuju kako se između pojedinih djelatnika, odnosno podređenih, ne bi trebale raditi razlike, već da bi svi trebali imati isti položaj i značaj u komunikaciji s rukovoditeljem.

## 8. ZAKLJUČAK

Temeljem objašnjenja pojmova u vezi s komunikacijom iznosi se činjenica kako je ona neizostavni čimbenik čovjekova života. Poslovna komunikacija vrsta je komunikacije koja omogućuje uspješno funkcioniranje organizacije. Isticanjem specifičnosti poslovne komunikacije u policiji može se zaključiti kako glavnu ulogu imaju neposredni rukovoditelji koji su sa svojim komunikacijskim znanjem i vještinama dužni usmjeravati i motivirati podređene službenika, pravilno prenositi obavijesti i informacije koje dolaze s „vrha“ te pravovremeno davati povratne informacije koristeći se metodama vertikalne komunikacije. Međutim, iako su spomenuta istraživanja iz 2000. godine (Bakić-Tomić, 2003) pokazala kako rukovoditelji u policiji ne posjeduju dovoljnu razinu komunikacijskih vještina za obavljanje službene dužnosti, eventualno prihvatljivu, sustav ipak funkcionira. No, kako bi se spriječilo nezadovoljstvo zaposlenika te kako bi ih se dodatno motiviralo potrebno je, kroz seminare i tečajeve, provesti edukacije o važnosti i pravilnom poslovnom komuniciranju, prvenstveno unutar rukovodećeg kadra, a zatim i na nižim razinama hijerarhije.

Poslovna komunikacija unutar policije obično funkcionira na temelju zapovijedi nadređenih što negativno utječe na policijske službenike i njihovu komunikaciju prema građanima. To se isključivo odnosi na autoritarno ponašanje službenika prema građanima i smatra se neophodnim zagovaranje sudioničke organizacijske kulture u što većoj mjeri.

Vodeći se sa činjenicom da nekvalitetna komunikacija narušava poslovne odnose pa tako i samu učinkovitost i profesionalnost pri izvršavanju radnih zadataka, kako je već rečeno, nužno je educirati službenike policije na svim razinama organizacije. Osim toga, vrsnom komunikacijom promiče se tolerancija, uzajamno poštovanje pa i temeljna ljudska prava, a nesporna je i činjenica da svaki policijski službenik tijekom svoje radne smjene komunicira i s civilima te brine o sigurnosti građana Republike Hrvatske, prema čemu je neprihvatljiva slabo razvijena poslovna komunikacija. Dakle loša komunikacija neće narušiti izvršavanje zadaća i poslova, ali će učiniti sudionike u poslovnoj komunikaciji manje zadovoljnima, povećati nesporazume i prenijeti negativni komunikacijski stil iz unarnje komunikacije među djelatnicima policije na van, prema građanima. A poboljšanje komunikacijskih kompetencija bi svakako poboljšalo međuljudske odnose kako u samoj policiji tako i u odnosu policije i građana, na opće zadovoljstvo i vjerojatno veću efikasnost djelovanja.

## Sveučilište Sjever



### IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/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 navođenja 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, IVANA PIŠKOVIC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom SPECIFIČNOST POSLOVNE KOMUNIKACIJE U POLICIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ivana Pišević  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, IVANA PIŠKOVIC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom SPECIFIČNOST POSLOVNE KOMUNIKACIJE U POLICIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ivana Pišević  
(vlastoručni potpis)

## 9. POPIS LITERATURE

- [1] Anderlin, K.: Uloga poslovne komunikacije u organizaciji. Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, 2015.
- [2] Antolović, K.; N. Sviličić: Interpersonalna komunikacija. K&K Promocija. Zagreb, 2016.
- [3] Balgač, I.: Protokol - važni aspekti internog komuniciranja. 2. izdanje. Odjel za nakladničko - knjižničnu djelatnost 2. Zagreb, 2010.
- [4] Bijelić, G.; A. Tomašić: Modeli komuniciranja u javnom i komercijalnom servisu, str. 179-186, 2008. <http://hrcak.srce.hr/42369> preuzeto 08. prosinca 2016., 22:01 sati.
- [5] Borovec, K.; I. Balgač, R. Karlović: Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova. MUP RH. Zagreb, 2011.
- [6] Bovée, C.L.; J. V. Thill: Suvremena poslovna komunikacija. Mate. Zagreb, 2012.
- [7] Brajša, P.: Pedagoška komunikologija: razgovori, problemi i konflikti u školi, Školska knjiga, 1993.
- [8] Buble, M.: Poslovno vođenje. M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2011.
- [9] Certos, S.C.: Principles of modern menagement (4th ed.), Allya & Baon, Boston, 1989.
- [10] Čulo, K.; V. Skendrović; Communication in the process of negotiation. Informatologia (Zagreb). 45 (2012), 4 ; str. 323-327 <http://hrcak.srce.hr/file/138796> preuzeto 10. prosinca 2016., 17:12 sati.
- [11] Fox, R.: Poslovna komunikacija. 2. dopunjeno izdanje. Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište. Zagreb, 2006.
- [12] Jurina, M.: Organizacija i menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravnom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. Zaprešić, 2008.
- [13] Jurina, M.: Rukovođenje i organizacijsko ponašanje. MUP RH. Zagreb, 1994.
- [14] Jurina, M.; S. Jurković; M. Pušeljić: Elementi organizacije policije. MUP RH. Zagreb, 1999.
- [15] Jurković, Z.: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. // Ekonomski vjesnik. 25 (2012), 2 ; str. 387-400 URL: <http://hrcak.srce.hr/file/139713> preuzeto 10. prosinca 2016., 12: 48 sati
- [16] Jurković, Z.; K. Marošević: Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. // Ekonomski vjesnik. 26 (2013), 2; str. 496-507 URL: <http://hrcak.srce.hr/file/172154> preuzeto 11. prosinca 2016., 22: 14 sati

- [17] Likertova ljestvica pojam, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=36507> preuzeto 09. prosinca 2016.
- [18] Kalem, D.: Međusobni odnosi i poslovno ponašanje policijskih službenika, str.157-162. 2014. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192564](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192564) preuzeto 10. prosinca 2016., 11: 32 sati
- [19] Miljković, D.: Komuniciranje u organizaciji. IEP. Zagreb, 2002.
- [20] Mrvica Mađarec, S.; S. Jelica: Poslovna komunikacija-poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. Pregledni članak. Mostariensia, 19-1, str. 149-158. 2015. <http://hrcak.srce.hr/141945> preuzeto 14. siječnja 2017., 10: 15 sati
- [21] Pavić, D.: Učinkovita komunikacija. Uvod u znanstveni rad, 2011. [https://www.hrstud.unizg.hr/download/repository/Ucinkovita\\_komunikacija.pptx](https://www.hrstud.unizg.hr/download/repository/Ucinkovita_komunikacija.pptx) preuzeto 01. prosinca 2016., 10: 20 sati.
- [22] Perinić, J.: Paradigma poslovne komunikacije: teorijski aspekti, stanja i perspektive. Sveučilišna knjižara. Zagreb, 2008.
- [23] Petar, S.; M. Španjol Marković: Emocionalno poslovanje : dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha. Školska knjiga, Zagreb, 2013.
- [24] Reardon, K.: Interpersonalna komunikacija. Alinea. Zagreb, 1998.
- [25] Robbins, S.P.; T.A. Judge: Organizacijsko ponašanje. Mate. Zagreb, 2014.
- [26] Rosenberg, B. Marshall, T.: Nenasilna komunikacija. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava. Osijek, 2006.
- [27] Rouse, M.J.; S. Rouse: Poslovne komunikacije : kulturološki i strateški pristup. Masmedia. Zagreb, 2005.
- [28] Sikavica, P.: Organizacija. Školska knjiga. Zagreb, 2011.
- [29] Sikavica, P.; F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: Definicija i važnost komuniciranja. Školska knjiga. Zagreb, 2008.
- [30] Sikavica, P.; F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia. Zagreb, 2004.
- [31] Spaho, K.: Organizational communication process. Ekonomski vjesnik. 25 (2012), 2 ; str. 309-318. <http://hrcak.srce.hr/file/138685> preuzeto 10. prosinca 2016., 15: 16 sati.
- [32] Tafra-Vlahović, M.: Komunikacijski menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“. Zaprešić, 2012.
- [33] Trewathe, R.L.; M. G. Newport: Management: Functions and Behavior, Business Pub. Dallas, 1979.
- [34] Vodopija, Š.; A. Vajs: Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju. [S. l.] : Edicija erudita. Zagreb, 2010.

- [35] Vukosav, J; R. Glavač-Glišić: Policijska psihologija i komunikologija. MUP RH. Zagreb, 2009.
- [36] Žižak, A.; V. Vizek.; M. Ajduković: Interpersonalna komunikacija : u profesionalnom kontekstu. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. Zagreb, 2011.

## **10. POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Modeli komunikacijskog procesa .....             | 5  |
| Slika 2. Razina rukovođenja u klasičnoj hijerarhiji ..... | 10 |
| Slika 3. Osnovne funkcije menadžmenta .....               | 11 |

## **11. POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. - Prikaz analize odgovora po tvrdnjama .....     | 50 |
| Tablica 2. Popis postotaka točnih odgovora na tvrdnje ..... | 51 |



## 12. POPIS GRAFIKONA

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1: Prikaz navršenih godina.....       | 26 |
| Grafikon 2: Razina obrazovanja .....           | 26 |
| Grafikon 3: Rukovodni status ispitanika.....   | 27 |
| Grafikon 4: Tvrdnja 1-5 prema upitniku .....   | 27 |
| Grafikon 5: Tvrdnja 6-10 prema upitniku.....   | 28 |
| Grafikon 6: Tvrdnja 11-15 prema upitniku.....  | 29 |
| Grafikon 7: Tvrdnja 16-20 prema upitniku.....  | 29 |
| Grafikon 8: Tvrdnja 21-25 prema upitniku.....  | 30 |
| Grafikon 9: Tvrdnja 26-30 prema upitniku.....  | 31 |
| Grafikon 10: Tvrdnja 31-35 prema upitniku..... | 31 |
| Grafikon 11: Tvrdnja 36-40 prema upitniku..... | 32 |
| Grafikon 12: Tvrdnja 41-45 prema upitniku..... | 33 |
| Grafikon 13: Tvrdnja 46-50 prema upitniku..... | 33 |
| Grafikon 14: Tvrdnja 51-55 prema upitniku..... | 34 |
| Grafikon 15: Tvrdnja 56-60 prema upitniku..... | 35 |

## 13. PRILOG

### UPITNIK - umijeće poslovne komunikacije u policiji na primjeru Policijske postaje aerodromske policije PLESO - Zagreb

*Poštovane kolegice i kolege,*

*Pred Vama je upitnik o komunikacijskim navikama i ponašanju zaposlenika u nekoj poslovnoj organizaciji, u ovom slučaju policajaca u Postaji aerodromske policije Pleso unutar Međunarodne zračne luke „dr. Franjo Tuđman“ u Zagrebu. Kako ovakvih istraživanja nije bilo mnogo, a posebno ne u ovakvoj manjoj specifičnoj poslovnoj sredini, želja nam je dobiti rezultate koje bi mogli usporediti s postojećim rezultatima u policiji ili civilnim organizacijama. Molimo Vas za iskrenost jer je anketa anonimna.*

*Unaprijed zahvaljujemo na suradnji!*

#### Sociodemografska obilježja:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| • 1. Navršene godine života |   |
| 2. Stručna sprema           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Srednja stručna sprema</li><li>• Viša stručna sprema ili prvostupnik</li><li>• Visoka stručna sprema ili drugostupnik</li><li>• Poslijediplomski studij</li></ul> |
| 3. Rukovodni status         | <ul style="list-style-type: none"><li>• DA</li><li>• NE</li></ul>   |

*Pred Vama je tablica s tvrdnjama koje predstavljaju komunikacijsko umijeće pojedinaca u poslovnoj organizaciji. Ako se s tvrdnjom slažete i ona odražava Vaše uobičajeno komuniciranje sa kolegama i pretpostavljenima, stavite (+) kao točno, slažem se ispred rednog broja tvrdnje, a ako se s tvrdnjom ne slažete i ona ne odražava vašu komunikaciju onda stavite (-) kao netočno, ne slažem se ispred tvrdnje.*

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| (+) slažem se<br>(-) ne slažem se | <b>TVRDNJE:</b>  |
|                                   | 1. Kolegi i nadređenom pružam pažnju i razumijevanje tijekom komunikacije                      |
|                                   | 2. Iskren/a sam i otvoren tijekom komunikacije s kolegama.                                     |
|                                   | 3. Iskren/a sam i otvoren tijekom komunikacije sa šefom.                                       |
|                                   | 4. Neverbalna komunikacija jednako je važna kao i verbalna.                                    |
|                                   | 5. Kolegu je dobro zbuniti jer tako provjeravamo istinitost njegovih tvrdnji.                  |
|                                   | 6. Uvijek pokušavam jasno shvatiti poruku koju mi kolega/šef pokušava/želi prenijeti.          |
|                                   | 7. Kad pretpostavljam što mi kolega želi reći, prekidam ga i završavam rečenicu umjesto njega. |
|                                   | 8. Kad pretpostavljam što mi šef želi reći, prekidam ga i završavam rečenicu umjesto njega.    |

|  |  |
|--|--|
|  | 9. Svjestan/na sam da često ne pratim tijek komunikacije, nego razmišljam o nečemu drugom.                 |
|  | 10. Volim kolegama dati do znanja što mislim i osjećam.  |
|  | 11. Volim šefu dati do znanja što mislim i osjećam.  |
|  | 12. Inzistiram na onome što je negativno u razgovoru.  |
|  | 13. Ako se kolega služi manipuliranjem u komunikaciji sa mnom ignorirat ću ga.                             |
|  | 14. Ako se šef služi manipuliranjem u komunikaciji sa mnom ignorirat ću ga.                                |
|  | 15. Više govorim u razgovoru nego što slušam druge.  |
|  | 16. Obraćam pažnju na to hoću li i koliko gledati sugovornika dok s njim razgovaram.                       |
|  | 17. Ako me sugovornik napada ili kritizira i ja ću njega.  |
|  | 18. U razgovoru često koristim analogije, usporedbe ili primjere.  |
|  | 19. Ne mogu prihvatiti mišljenje sugovornika s kojim nisam u dobrim odnosima.                              |
|  | 20. Duhovitost pridonosi većoj uspješnosti u komuniciranju.  |
|  | 21. Ne mogu ostati u dobrim odnosima sa sugovornikom s kojim se ne slažem oko važnog.                      |
|  | 22. U govoru se često služim generalizirajućim riječima kao što su: <i>u pravilu, uvijek, nikad, svi..</i> |
|  | 23. Poruke sugovorniku dajem tako da ih sugovornik mora ispravno protumačiti.                              |
|  | 24. Nastojim odmah raščistiti negativnosti koje zapažam u razgovoru.                                       |
|  | 25. Rezultat pregovora je pobjeda ili poraz.   |
|  | 26. U komunikaciji smo uspješniji ako nastojimo biti više neutralni i samouvjereni.                        |
|  | 27. Kritika narušava međuljudske odnose.   |
|  | 28. Agresivnost je nemoguće kontrolirati.  |
|  | 29. U komunikaciji smo neuspješni ako smo fleksibilni i spontani.  |
|  | 30. Sugovornik ne reagira na našu poruku, nego na svoju interpretaciju te poruke.                          |
|  | 31. Nepriročno je provjeravati je li nas sugovornik ispravno shvatio.                                      |
|  | 32. Kompromis je najbolja metoda za rješavanje konflikta.  |
|  | 33. Kritika pomaže u rješavanju konflikta.   |
|  | 34. Tolerantan sam na drugačija mišljenja od svojeg.   |
|  | 35. Oprezan sam u pokazivanju svojih osjećaja.   |
|  | 36. Ne podcjenjujem sugovornika.   |
|  | 37. Smatram da se svaki događaj mora promatrati s različitih gledišta.                                     |

|  |   |
|--|---|
|  | 38. U svađi je poželjno sugovorniku ukazati na njegove pogreške.  |
|  | 39. Ne vjerovati drugima dobro je polazište u komunikaciji.   |
|  | 40. Tijekom rješavanja konflikta korisno je postaviti minimalne zahtjeve.   |
|  | 41. Dok s nekim razgovaram, ne gledam ga u oči nego pogledom lutam uokolo.  |
|  | 42. Kad s nekim razgovaram uglavnom se osjećam napeto.  |
|  | 43. Kad razgovaram s nekim često ne znam što bih napravio s rukama.   |
|  | 44. Kad se ne slažem sa sugovornikom obično se mrštim i odmahujem glavom.   |
|  | 45. Kad sam u pravu, prekidam sugovornika ne dopuštajući mu da završi misao.  |
|  | 46. Kad s nekim razgovaram volim se smiješiti i kimati glavom u znak odobravanja.   |
|  | 47. Neki ljudi su toliko glupi da nema nikakvog smisla s njima razgovarati.   |
|  | 48. Ponekad toliko pažljivo gledam sugovornika da mi pobjegnu vlastite ideje.   |
|  | 49. Na kraju razgovora volim ponoviti ono što držim bitnim.   |
|  | 50. Često mi se događa, da ljudi krivo shvate moje namjere.   |
|  | 51. Ljudi vole sa mnom razgovarati i povjeravati mi se.   |
|  | 52. Šef treba svoje djelatnike više kудiti nego hvaliti ako želi uspjeh u poslu.  |
|  | 53. Kad slučajno sretnem kolegu kojeg zbog nečega trebam, iskoristit ću priliku i razgovarati s njim.                                 |
|  | 54. Umijeće slušanja u organizaciji postaje ovisno je o rukovodnom statusu sugovornika.   |
|  | 55. Nadređeni me ne slušaju pozorno i često ne razumiju moju poruku.  |
|  | 56. Smatram da rukovoditelji bolje i više komuniciraju s „miljenicima“  |
|  | 57. U komunikaciji s rukovoditeljem pasivno slušanje dovelo me do propusta u radu.  |
|  | 58. Dobra komunikacija je važna za učinkovitu poslovnu koordinaciju.  |
|  | 59. Razmišljam o onome što čujem i postavljam pitanja samo ako sam zainteresiran/a za nastavak konverzacije.                          |
|  | 60. Često ne slušam kolegu/e jer razmišljam što ću reći nakon što isti prestane govoriti, odnosno čekam priliku za „vlastiti nastup.“ |
|  | 61. Često slušam samo kako bih uočio/la pogreške kolege/a te iste kritizirao.   |
|  | 62. U komunikaciji s kolegama s kojima ne dijelim osobne stavove oprezan/na sam i suzdržan/a.   |
|  | 63. Osjećam se neuvaženo i podcijenjeno ukoliko primijetim da me nadređeni ne slušaju.  |
|  | 64. Međusobna komunikacija bolja je s radnim kolegom, nego nadređenim.  |

