

# Protokoli pisane komunikacije u poslovnim organizacijama

---

Pavić, Rafael

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:320063>

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

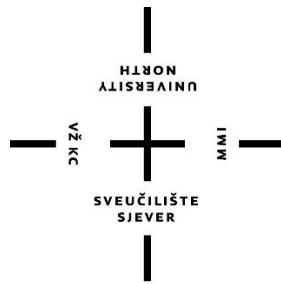
Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 151/PMM/2019**

**Protokoli pisane komunikacije u poslovnim  
organizacijama**

**Rafael Pavić, 1221/336**

Koprivnica, rujan 2019. godine





# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i nadzmet u medijima**

**Završni rad br. 151/PMM/2019**

## **Protokoli pisane komunikacije u poslovnim organizacijama**

**Student**

Rafael Pavić, 1221/336

**Mentor**

Ana Globočnik Žunac, doc. dr. sc.

Koprivnica, rujan 2019. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

|                             |   |              |                           |
|-----------------------------|---|--------------|---------------------------|
| ODJEL                       | Odjel za ekonomiju  |              |                           |
| STUDIJ                      | preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima |              |                           |
| PRISTUPNIK                  | Rafael Pavić  | MATIČNI BROJ | 1221/336                  |
| DATUM                       | 05.09.2019.   | KOLEGIJ      | Korporativne komunikacije |
| NASLOV RADA                 | Protokoli pisane komunikacije u poslovnim organizacijama        |              |                           |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Written communication protocols in business organizations       |              |                           |
| MENTOR                      | Ana Globočnik Žunac   | ZVANJE       | docent                    |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | 1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjednik povjerenstva      |              |                           |
|                             | 2. doc.dr.sc. Petar Kurečić, član                               |              |                           |
|                             | 3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor                  |              |                           |
|                             | 4. Sanja Zlatić, zamjenski član                                 |              |                           |
|                             | 5.  |              |                           |

## Zadatak završnog rada

|      |  |
|------|--|
| BROJ | 151/PMM/2019   |
| OPIS | <p>Važnost komunikacijskih protokola prepoznata je u diplomaciji, a premda se u području poslovanja spominje važnost kroz teoriju interne komunikacije, još uvijek nedostaje istraživanja i literature u tom području. Budući se s aspekta komunikacije radi o zanimljivom području koje otvara mogućnosti unapređenja poslovnih procesa, student će u svom završnom radu obraditi ovu temu s ciljem utvrđivanja važnosti protokola za pismenu komunikaciju te u kojoj mjeri se u praksi takvi protokoli primjenjuju. Zadaci koji trebaju biti ostvareni su:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prikaz teorije o poslovnim protokolima;</li><li>- prikaz teorije o internoj poslovnoj komunikaciji;</li><li>- provesti istraživanje s ciljem utvrđivanje postojanja protokola u praksi u Hrvatskoj i</li><li>- utvrditi stavove ispitanika o važnosti takvih protokola i njihovom utjecaju na uspješnost poslovanja.</li></ul> <p>Student će provesti istraživanje putem digitalnog anketiranja ispitanika i za potrebe istog dizajnirati poseban anketni upitnik u skladu s postavljenim hipotezama. Istraživanje će se provesti digitalnim putem.</p> |

ZADATAK URUČEN

18.9.2019

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Zahvala**

*Veliko hvala mentorici doc. dr. sc. Ani Globočnik Žunac na prihvaćenom mentorstvu, savjetima, uputama i strpljenju prilikom izrade završnog rada i tokom studiranja. Također se zahvaljujem profesorima i profesoricama na Sveučilištu Sjever na prenesnom znanju.*

*Posebne zahvale mojim roditeljima koji su bili najveća potpora tijekom studiranja.*

## Sažetak

Važno područje svake uspješne poslovne organizacije je kvalitetna interna komunikacija. Unutar organizacije komunikacija se može odvijati na razne načine. Iako se u poslovnim organizacijama najčešće koristi usmeni oblik komunikacije, uz pratnju neverbalne komunikacije koja ga nadopunjuje, pismeno komuniciranje unutar organizacije od velike je važnosti. Pismenim načinom komuniciranja se mogu detaljnije i preciznije opisati informacije i poruke, što dovodi do manjeg broja nesporazuma. Da bi pismena interna komunikacija bila učinkovita potrebno je poznavati određena pravila i protokole koji propisuju pravilan i korektan način komuniciranja. Važnost komuniciranja i ponašanja u diplomatskom svijetu opisana je u brojnim literaturama. Međutim u poslovnom okruženju, komunikacijski protokoli nisu propisani tako detaljni kao u diplomaciji.

U ovom radu se istraživala propisanost poslovnih protokola pismene interne komunikacije u poslovnim organizacijama, te mišljenje i stavove ispitanika o važnosti takvih protokola i njihovom utjecaju na poslovanje organizacije. Istraživanje se provodilo putem online ankete, na 111 ispitanika.

Analizirani rezultati govore da ispitanici smatraju kako propisani poslovni protokoli pisane interne komunikacije utječu na kvalitetniju komunikaciju i uspješnije poslovanje, ali isto tako ukazuju na manjak takvih propisanih protokola u poslovnim organizacijama.

Ključne riječi: interna komunikacija, poslovni protokol, pismena komunikacija, kvalitetna komunikacija, poslovna organizacija

## **Summary**

An important area of any successful business organization is quality internal communication. Within the organization, communication can develop in various ways. Although oral communication is most commonly used in business organization, accompanied by non-verbal communication that complements it, written communication within the organization has a great importance. Written communication can describe informations and messages in a more detailed and precise way, leading to fewer misunderstandings. For written internal communication to be effective, it is necessary to know certain rules and protocols that prescribe the correct way of communication. The importance of communication and behavior in the diplomatic world has been described in numerous literatures. However, in a business environment, communication protocols are not as detailed as in diplomacy.

This paper examines the prescribe business protocols of written internal communication in business organizations, as well as the opinions and attitudes of the respondents on the importance of such protocols and the impact it has on the organization's operations. The survey was conducted through an online survey on 111 respondents.

The analysed results show that the respondents believe that the prescribed business protocols of written internal communication contributes to better communication and more successful business management, but the results also indicate a deficiency of such protocols in business organizations.

**Keywords:** internal communication, business protocol, written communication, quality communication, business organization



# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....  | 1  |
| 1.2. Struktura rada .....  | 1  |
| 2. ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA .....   | 2  |
| 2.1. Značenje i pojam organizacije .....   | 2  |
| 2.1.1. Organizacijska struktura .....  | 2  |
| 2.2. Pojam komunikacije .....  | 4  |
| 2.2.1. Proces i model komunikacije.....  | 5  |
| 2.3. Poslovna komunikacija.....  | 6  |
| 2.3.1. Oblici poslovnog komuniciranja .....  | 7  |
| 3. INTERNA KOMUNIKACIJA .....  | 9  |
| 3.1. Definiranje interne komunikacije .....  | 9  |
| 3.2. Smjerovi i mreže interne komunikacije.....  | 10 |
| 3.3. Važnost i svrha interne komunikacije .....  | 16 |
| 3.4. Barijere u internoj komunikaciji.....   | 18 |
| 4. PISANA INTERNA KOMUNIKACIJA .....   | 21 |
| 4.1. Oblici pisane komunikacije .....  | 21 |
| 4.2. Prednosti i nedostaci pisane komunikacije.....  | 24 |
| 5. POSLOVNI PROTOKOL.....  | 26 |
| 5.1. Poslovni bonton.....  | 27 |
| 6. ISTRAŽIVANJE O PROPISANIM PROTOKOLIMA PISANE INTERNE<br>KOMUNIKACIJU U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA ..... | 30 |
| 6.1. Problem istraživanja .....  | 30 |
| 6.2. Cilj istraživanja.....  | 30 |
| 6.3. Istraživački zadatci .....  | 30 |
| 6.4. Hipoteze.....   | 30 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 6.5. Ispitanici .....          | 30 |
| 6.6. Istraživačke metode ..... | 30 |
| 6.7. Analiza rezultata .....   | 31 |
| 6.8. Diskusija .....           | 37 |
| 7. ZAKLJUČAK.....              | 39 |
| LITERATURA .....               | 41 |
| POPIS TABLICA.....             | 43 |
| POPIS ILUSTRACIJA .....        | 44 |

# **1.UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U svakom poslovnom okruženju komunikacija je važan element za uspjeh poslovanja. Dobri komunikacijski odnosi s vanjskom okolinom poduzeća su važni, međutim odnosi unutar organizacije su najvažnija stavka za postizanje ciljeva poduzeća. U ovom radu će se pisati o internoj komunikaciji, s naglaskom na pisanu internu komunikaciju te poslovnim protokolima koji propisuju način komunikacije i ponašanja.

## **1.2. Struktura rada**

Rad je podijeljen na teorijski i istraživački dio, odnosno 7 poglavlja. Prvo poglavlje je uvod gdje se opisuje predmet i sama struktura rada. U drugom dijelu rada se govori i opisuje organizaciju i komunikaciju u najosnovnijem obliku, kako bi se u nastavku poglavlja moglo opisati komunikaciju kao poslovnu aktivnost unutar organizacije. U trećem poglavlju je naglasak na važnosti interne komunikacije, te načinima i oblicima komunikacije unutar organizacije. U četvrtom poglavlju rada se opisuju načini komuniciranja u pisanom obliku, te koja su pravila u pisanoj poslovnoj komunikaciji. Također se govori o prednostima i nedostacima pisane interne komunikacije. Peto poglavlje rada zaduženo je za objašnjavanje važnosti poslovnih protokola, te pravilima poslovnog protokola i poslovnog bontona koji oblikuju ponašanje i komuniciranje u poslovnom svijetu. U šestom poglavlju, koje je ujedno istraživački dio rada, govori se cilju i predmetu istraživanja. Koje su metode istraživanja pomoću kojih će se potvrditi ili odbaciti navedene hipoteze, nakon analiziranja rezultata. Šesto poglavlje se zaključuje s diskusijom o rezultatima istraživanja. Sedmo poglavlje je zaključak u kojem će se ukratko iznijeti saznanja na temelju cjelokupnog rada. Na samom kraju rada se nalazi literatura, koja se sastoji od domaćih i stranih stručnih knjiga, stručnih članaka te internetskih izvora.

## **2. ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA**

Kako bi se shvatio značaj i važnost komunikacije unutar poslovne organizacije, treba definirati organizaciju i komunikaciju u njihovom najjednostavnijem obliku.

### **2.1. Značenje i pojam organizacije**

Organizacija se može promatrati kao prirodni dio naših svakodnevnih života. Ljudska vrsta razvila se zbog svoje sposobnosti da se organizira u obitelji, klanove, religije, nacije itd. Organizacija društvu služi kao sredstvo za stvaranje vrijednosti koje pojedinac ne može proizvesti. Društvo je najvažnija komponenta organizacije. Po svojoj prirodi, organizacija se može promatrati kao društveni mehanizam. Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi, kako bi proizveli proizvode i pružali usluge. Ipak nije dovoljno samo pružati usluge i proizvode. Strateški menadžment uči da se mora imati oblik konkurentske prednosti. Bez konkurentske prednosti ne bi postojao razlog koristiti određenu organizaciju za stvaranje vrijednosti, ako bi korištenje neke druge organizacije pružilo više prednosti i beneficija (Rouse i Rouse, 2005).

Kako bi organizacija bila uspješna, sve osobe unutar organizacije trebaju jasno znati zajedničke ciljeve kako bi ispunili svrhu stvaranja novih vrijednosti. Komunikacija između članova organizacije jedan je od ključnih faktora koji održava stabilnu organizaciju.

Sve dok članovi imaju zajedničko shvaćanje ciljeva i načina koji se trebaju postići, organizacija ne mora nužno biti formalna, imati pisani statut, ciljeve i procedure. Organizacijom se može smatrati grupa lokalnih voćara, neovisno o tome da li je registrirana ili ne. Kako organizacija raste tako najčešće tijekom vremena razvije formalizirane načine djelovanja, u skladu s povećanjem broja zaposlenika, rastom proračuna i broja lokacija (Muharemović i Lewinsky, 2011).

Postojanjem organizacije ubrzava se proces i realizacija najsloženijih zadataka i postupaka. Proširuje opseg čovjekove individualne snage, odnosno smanjuje vrijeme realizacije zadataka, a samim time i manje troškove za postizanje istih rezultata. U mnogim bi slučajevima bila nemoguća realizacija odgovarajućih zadataka bez dobre i kvalitetne organizacije (Novak i Sikavica, 1999).

#### **2.1.1. Organizacijska struktura**

U organizaciji razlikujemo formalnu i neformalnu organizacijsku strukturu. Babić (1985), kako je navedeno u radu Novaka i Sikavice (1999), ističe da je formalna organizacijska struktura kraljeznica i kostur svake organizacije, a javlja se kao rezultat proces organizacijske

izgradnje. Sva važna pitanja neophodna za funkcioniranje poduzeća utvrđuju se formalnom organizacijskom strukturom. Tako se formalnom organizacijskom strukturom utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću, spajaju činitelji rada (rad, sredstva za rad i predmeti rada) u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela do razine poduzeća, određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta i propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.

U procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture spontano nastaje stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura. Na početku životnog ciklusa svake organizacije, stvarna struktura odgovara formalnoj. Međutim, što je vremenski period funkcioniranja organizacije veći, veći je i raskorak između stvarne i formalne organizacijske strukture (Novak i Sikavica, 1999).

Slika 1. Grafički prikaz odnosa formalne i stvarne strukture organizacije



*Izvor: Novak, M., Sikavica, P., (1999.), Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, str. 154*

Neformalna organizacijska struktura je neslužbeni dio organizacije. Skupine ljudi i kolega unutar jednog ili više odijela organizacije čine neformalnu mrežu. Neformalna struktura neophodna je za egzistenciju organizacije jer upotpunjuje prazninu nastalu zbog birokracije i formalne strukture. U organizacijskim procesima postoji previše okolnosti i nepredvidljivih situacija da bi se organizacija pouzdala isključivo u pravila i zakone formalne strukturne organizacije. Zaposlenici svoj posao ne mogu uspješno odraditi bez intervencije neformalnih mreža (Rouse i Rouse, 2005).

Zbog toga što se neformalna organizacija vezuje uz djelovanje neformalnih skupina u poduzeću, često se neformalnu organizaciju doživljava negativno, što nije točno. Međutim u nekim slučajevima se može govoriti o negativnom djelovanju neformalnih organizacija na uspjeh poduzeća. Ako je svrha neformalnih organizacija usmjerena na ostvarivanje ciljeva

poduzeća onda se govori o pozitivnom učinku. S druge strane, ako su napori neformalnih organizacija usmjereni na ostvarivanje nekih užih i parcijalnih interesa određenih neformalnih skupina tada je riječ o negativnom djelovanju na poslovanje poduzeća (Novak i Sikavica, 1999).

Kada govorimo o neformalnim mrežama treba spomenuti i glasine kao neformalnom mediju prenošenju informacija. Glasine nisu kontrolirani i formalni način prenošenja informacija, ali je zato riječ od usta do usta često najbrži način prenošenja informacija. Zbog svoje nekontroliranosti i nepouzdanosti, glasine su česti izvor dezinformacija (Broom, 2010 navedeno u Balgač et al., 2011).

Treba spomenuti da se neformalna organizacija izjednačava s stvarnom organizacijom. Iako te dvije riječi nisu sinonimi. Svaka neformalna organizacija je stvarna organizacija, ali nije svaka stvarna ujedno i neformalna organizacija (Sikavica, 2011).

## **2.2. Pojam komunikacije**

Korijen riječi komunikacije potječe od latinskih riječi *comunis*, *ae*, *f*. što znači zajednički, odnosno *communicare*, što znači učiniti općim, uopćiti. Komunikacija je proces dijeljenja informacija s drugima, uz ispravno interpretiranje i razumijevanje izrečenih misli od strane sudionika, koji zatim šalje povratnu informaciju kako bi se nesmetano odvijao komunikacijski proces (Glavaš i Lamza-Maronić, 2008).

Prema velikom riječniku stranih riječi komunikacija podrazumijeva priopćavanje, priopćenje, vezu, ophođenje, općenje, dodir, promet, vojno zaštićen pristup srednjim položajima, prometnicu (Anić et al., 1998 navedeno u radu Jurkovića, 2012).

Leinert-Novosel (2015) tvrdi da se komunikacija može promatrati s dva moguća aspekta gledanja. Ako se komunikaciju promatra s polazišta teorije informacija i komunikacija, onda je to proces prenošenja poruka. Međutim, sa polazišta komunikologije, komunikacija je proces utjecanja na sugovornika ili samog sebe.

Komunikacija je svuda oko nas, bila ona neverbalna ili verbalna, svjesna ili nesvjesna, ona je prisutna u svakom dijelu našeg života. Ona je neprestana, odvija se na dnevnoj bazi, riječima, govorom, mimikom lica, gestikulacijama, pokretima tijela, načinom odijevanja i slično. Ali cilj uspješne komunikacije je shvaćanje informacije od strane primatelja onako kako je odredio pošiljalatelj.

### 2.2.1. Proces i model komunikacije

Proces komunikacije počinje od izvora informacije. Izvor odnosno pošiljalatelj šalje poruku do primatelja. Prva faza u tom procesu je kodiranje poruke u signal, koji prolazi komunikacijskim kanalom do faze dekodiranja, u uho primatelja poruke. A cijeli komunikacijski proces se zatvara povratnom vezom ili „feedbackom“ (Robbins i Judge, 2009).

Kako je komunikacija proces s neizostavnim elementima, može se prikazati kao jednostavan model. Shannon i Weaver (1949), prema Leinert Novosel (2015), su autori prvog komunikacijskog modela. Njihov model je bio sustavnog karaktera, te ga je krasila jednostavnost kojim su prikazali model.

Slika 2. Shannon-Weaverov model komunikacije



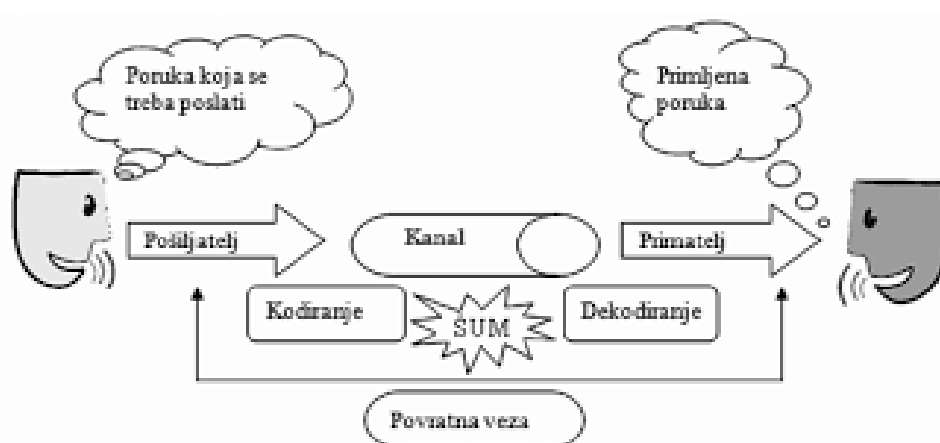
*Izvor: Skočić, N., (2015), Utjecaj kulturoloških različitosti na proces komunikacije, str.6*

Pod izvorom smetnje smatra se šum, buka, galama itd. Sve ono što potencijalno može iskriviti poruke i negativno utjecati na signal.

Iako je njihov model bio razumljiv i jednostavan, nedostajala mu je jedna bitna komponenta. To je povratna veza ili „feedback“. U komunikacijskom procesu nije dovoljno poslati poruku ili informaciju do primatelja i biti sa sigurnošću uvjereni kako će primatelj interpretirati poruku onako kako je zamišljeno.

Povratna informacija je važan dio svakog komunikacijskog procesa. Na važnost povratne sprege upozorio je Norbert Wiener, Amerikanac austrijskog podrijetla. Zaključio je da osoba koja povratnu informaciju ne protumači na ispravan način, može govoriti glasnije i dulje, s većim intenzitetom, a da pritom ne ostvari željeni učinak (Leinert Novosel, 2015)

Slika 3. Suvremeni model procesa komuniciranja



*Izvor: Jurković, Z., (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 25(2), str.391*

Sudionici u komunikaciji jesu pošiljalac i primalac. Uloga pošiljalca je poslati informaciju, poruku, stav, vijest, podatak ostalim sudionicima u komunikaciji. Primalac aktivno sluša i interpretira informacije koje dobiva, a nakon toga šalje povratnu informaciju pošiljalcu koji na temelju toga formira svoju sljedeću poruku. Važno je da pošiljalac zna što želi reći, prenese poruku sažeto i jezgrovito i bude nad kontrolom protoka informacija u komunikaciji. Međutim nije samo pošiljalac važan za uspješnu komunikaciju. Primalac mora aktivno sudjelovati u komunikaciju od početka procesa i poslati ispravne povratne veze kako bi se komunikacijski proces nastavio (Glavaš i Lamza-Maronić, 2008).

### 2.3. Poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija je temelj svih poslovnih odnosa. Značaj poslovne komunikacije očituje se u povezivanju proizvodnje i prodaje, utjecaju na marketinške aktivnosti, omogućuje aktivnosti poslovne logistike i upravljanje ljudskim resursima. Kako bi se ostvarili važni poslovni ciljevi i izgradila pozitivna slika poduzeća u javnosti, poslovna komunikacija je ključni čimbenik (Bolfek et al., 2017).

Svaka organizacija kako bi postigla svoju svrhu, stvaranja novih vrijednosti, mora koristiti učinkovitu komunikaciju u svom poslovnom okruženju. Poslovno komuniciranje je jedan od važnijih elemenata uspješnosti svakog poduzeća. Komunikacijski procesi se odvijaju na svim razinama organizacijske strukture.



Međusobno komuniciranje svih članova i vanjskih suradnika je temelj poslovanja organizacija što čini svaku organizaciju jedinstvenom upravo zbog jedinstvenih komunikacijskih odnosa koji se odvijaju svakodnevno. Zbog toga što je poslovni svijet dinamično i složeno okruženja, treba uložiti veliki trud i napor u izgradnju kvalitetnih poslovnih i komunikacijski odnosa između same organizacije i poslovnih partnera. Dobavljači, kupci, javnost, tržište su samo jedni od skupina s kojima organizacija treba komunicirati na poslovnoj razini (Glavaš i Lamza-Maronić, 2008:).

A. Videnov (1995), kako je navedeno u radu Čokorila (2008, 137), poslovnu komunikaciju definira kao: *“Aktivnost na stvaranju, prenošenju i korištenju poslovnih informacija radi donošenja poslovnih odluka, te prenošenje i ugrađivanje poslovnih odluka u poslovni sistem, odnosno njihovog razlaganja proces poslovanja.”*

### **2.3.1. Oblici poslovnog komuniciranja**

Poslovna komunikacija se može podijeliti na više oblika, ovisno o kriteriju promatranja. Četiri su osnovne vrste komunikacije, s obzirom na način prenošenja informacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, te e-komunikacija (Jurković, 2012). Ako se kao kriterij uzme upotrebu, odnosno neupotrebu riječi onda komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Verbalna komunikacija može biti usmena, ako se informacije prenose riječima ili pismena, ako se informacije prenose pismom.

Najčešći način prenošenja informacija i vijesti je usmeno komuniciranje. Prednosti ovog oblika komunikacije su brza razmjena informacija, uzvratni odgovor je moguć gotovo odmah, što naposljetku dovodi i do brzog uklanjanja nesporazuma i krivo shvaćenih informacija, ukoliko do toga dođe. Međutim, usmeno komuniciranje ne ostavlja pismeni trag, zbog toga je pismeno komuniciranje važna potpora (Glavaš i Lamza-Maronić, 2008). Pod neverbalnu komunikaciju spada sve ono što nije izgovoreno ili napisano. Način odijevanja, položaj tijela i ruku u komunikaciji, mimika lica, gestikulacije i ostalo. To su jedni od mnogih načina kojima se upotpunjuje svakodnevna komunikacija.

Noviji i suvremeniji oblik poslovnog komuniciranja je elektronska komunikacija. Jednostavno korištenje, niski troškovi, gotovo trenutna razmjena poruka s fizički udaljenim osobama i dostupnost učinili su ovaj način komunikacije neizostavnim dijelom poslovnog komuniciranja kako unutar menadžmenta i organizacije, tako i s poslovnom okolinom organizacije. E-komunikacija je jako važan dio svakog uspješnog poslovanja, a kako bi organizacija uopće

mogla koristiti ovakvu vrstu komunikacije mora imati razvijen informacijski sustav podržan informacijskom tehnologijom (Glavaš i Lamza-Maronić, 2008).

Poslovna komunikacija se također može realizirati unutar (interna komunikacija) i izvan organizacije (eksterna komunikacija). Eksterna komunikacija je važno sredstvo organizacije za očuvanjem ili poboljšanjem odnosa s vanjskim suradnicima i drugim organizacijama. Ona predstavlja kontakt organizacije s partnerima, dobavljačima, kupcima i javnosti.

Komunikacija organizacije s vanjskim suradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko obilka. Oblici marketinške komunikacije su:

- Oglašavanje
- Unapređenje prodaje
- Odnosi s javnošću
- Publicitet - Sponzorstvo
- Izravna komunikacija
- Osobna prodaja (Kesić, 2003, navedeno u radu Garača i Kadlec, 2011).

Pojam interne i pisane komunikacije biti će detaljnije objašnjeno u nastavku rada.

### **3. INTERNA KOMUNIKACIJA**

Interna komunikacija duboko je ukorijenjena u poslovanje svake organizacije. Ona se proteže cijelom organizacijskom strukturom i neophodna je za funkcioniranje organizacije na svim razinama. Teško da se može zamisliti dan na poslu bez komunikacije s nadređenim i podređenim kolegama. Interno informiranje i komuniciranje dovodi sve zaposlenike na istu valnu duljinu, u svrhu ispunjavanja organizacijskih ciljeva, ali i ciljeva samih zaposlenika.

#### **3.1. Definiranje interne komunikacije**

Skoko (2006) navodi, prema Balgač et al.(2011), da interno komuniciranje podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću sa svrhom informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije. Internom komunikacijom smatra se komuniciranje zaposlenika unutra jedne organizacije, viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenika, kao i zaposlenika međusobno. Odnosno komuniciranje zaposlenika unutra organizacije bez obzira na status u organizacijskoj hijerarhiji. Interna komunikacija je ključna kako bi se izbjegla nesigurnost i manjak motivacije kod zaposlenih, te je postala jedan od glavnih čimbenika komparativne prednosti kompanije. Kvalitetno interno komuniciranje je preduvjet za uspješnu komunikaciju s poslovnim okruženjem (Dobrijević, 2008, prema Bolfek et al.,2017).

Tench i Yeomans (2006) definiraju internu komunikaciju kao jednu od fundamentalnih funkcija u bilo kojoj organizaciji, a odnosi se na prijenos ideja, misli, stavova i planova između pojedinaca ili dijelova neke organizacije, a njezina je svrha usmjeriti akcije u cilju dobiti tvrtke.

Postoji značajno velik broj definicija interne komunikacije, a cijeli taj niz definicija ima jedan zajednički element. To je naglasak na važnosti internog komuniciranja za svaku organizaciju, a posebice se ističe važnost odnos organizacije prema svojim zaposlenicima (Broom, 2010, prema Balgač et al.,2011). Dobro utemeljeni odnosi organizacije i zaposlenika rezultira i s uspješnim poslovanjem. Ako je komunikacija uspješno provedena na svim razinama organizacijske strukture, svi zaposlenici će biti na istoj valnoj duljini i imati jasno razumijevanje organizacijskih ciljeva te kako ih ostvariti.

Svaka organizacija će imati drugačiju vrstu i oblik komunikacije, ovisno o njezinoj strukturi. Točno definirana forma komunikacije stavlja unaprijed dogovorene načine ponašanja i realiziranja komunikacijskog proces pred djelatnike same organizacije (Šušanj Šulentić, 2014).

### 3.2. Smjerovi i mreže interne komunikacije

Gledajući redoslijed i postupak prenošenja informacija između organizacijskih odjela i djelatnika, komunikacija se može podijeliti na djelomično dva komplementarna sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije.

**Formalna komunikacija** je vrsta komunikacije planirana i regulirana od strane organizacije. Glavni cilj formalnih komunikacija je ispunjavanje organizacijskih ciljeva, a pomažu u održavanju formalne organizacijske strukture (Sikavica et al., 2008).

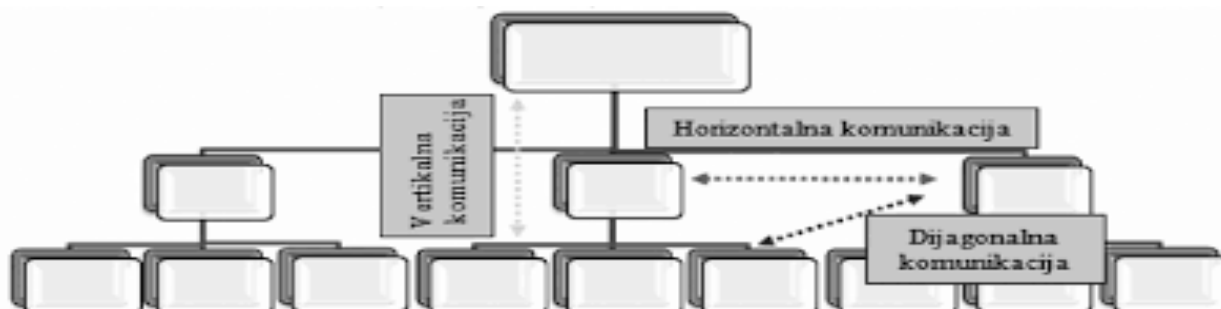
Jurković (2012) definira formalnu komunikaciju kao redovan i službeni put komuniciranja organizacije, sa standardiziranim načinima komuniciranja kojeg zaposlenici moraju slijediti.

To je vrsta komuniciranja koja slijepo prati strukturu organizacije, određena je propisima i pravilima, a usklađena je s potrebama organizacije. Fox (2006, 42) kaže: *“Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova.”*

Prema Certo i Certo (2008), smjerovi formalne komunikacije su:

- Silazna (odozgo prema dolje)
- Uzlazna (odozdo prema gore)
- Horizontalna i dijagonalna (bočna)

Slika 4. Smjer komunikacije u organizaciji



Izvor: Jurković, Z., (2012.), *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, *Ekonomski vjesnik*, 25(2), str.392

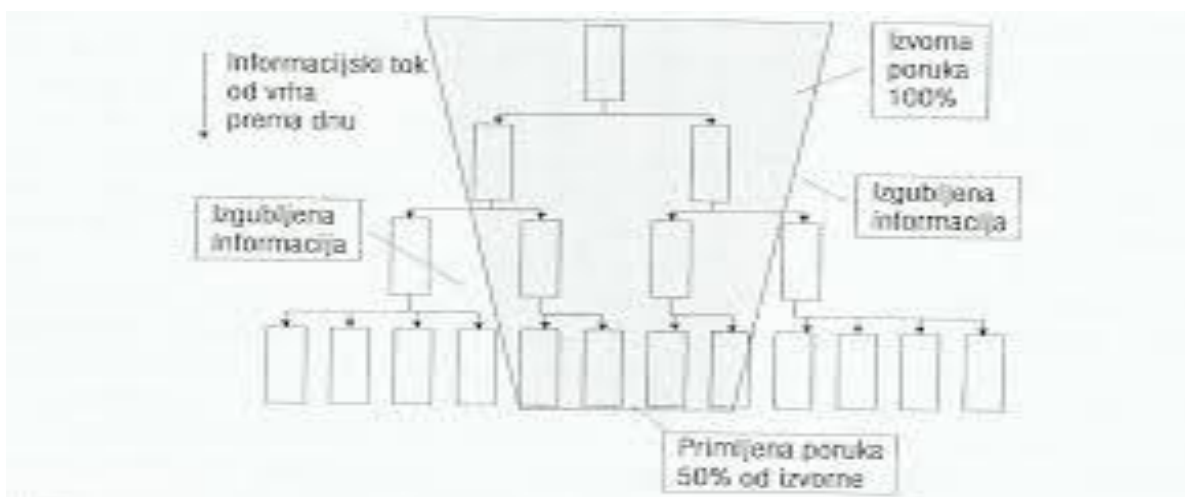
*Silazna ili vertikalna komunikacija prema dolje* odnosi se na tijek informacija i podataka od vrha hijerarjijske strukture, odnosno najviše razine menadžmenta prema nižim razinama. Ova

vrsta komunikacije karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom (Glavaš i Lamza-Maronić, 2008). Ovaj tip komunikacije slijedi lanac zapovijedanja, a Katz i Kahn (1996), navedeno u radu Rouse i Rouse (2005), podijelili su je u pet kategorija:

- komunikacija organizacijskih ciljeva i misije
- upute i usavršavanje zadataka (kako)
- razlog iza zadataka (zašto)
- komunikacija o pravilima, procedurama i politici
- izvedba i ostale povratne informacije.

Silazna komunikacija ima uloga prenošenja informacija i vijesti, podređenima u organizaciji, o tome kako, zašto i na koji način obaviti izvršne zadatke. A nakon toga i ulogu slanja povratnih informacija o tome kako su izvršeni dodijeljeni zadatci. Međutim, cijeli proces silazne komunikacije se odvija pod pretpostavkom da se može poslati informaciju kroz lanac zapovijedanja, a da pritom poruka ne promijeni ili izgubi dio značenja. Fisher (1993), prema Rouse i Rouse (2005), je ustanovio da se dio informacija uvijek izgubi ili promjeni. Ovisno o duljini puta informacija, gubitak će biti veći odnosno manji. Model gubitka informacija je prikazan Slikom 6.

Slika 5. Model gubitka informacija



*Izvor: Rouse M. J., Rouse S., Poslovne komunikacije-Kulturološki i strateški pristup, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, str. 28*

Uzlazna ili vertikalna komunikacija prema gore započinje na najnižim razinama organizacije i kreće se prema višim razinama. Pod uzlaznom komunikacijom podrazumijevaju se povratne

informacije na silazni smjer komunikacije, odnosno povratne informacije na naloge, upute i zahtjeve vrha organizacije. Pod uzlaznom komunikacijom podrazumijeva se samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja koja se odnose na zadatke i njihovo izvršavanje. Ovaj smjer komuniciranja pomaže u ocjenjivanju same silazne komunikacije (Katzu i Kahnu, 1966, prema Rouse i Rouse, 2005).

Vertikalna komunikacija omogućuje izvještavanje o problemima u izvršavanju zadatka, o postignutim rezultatima i aktivnostima drugih zaposlenika. Uspješna uzlazna komunikacija može pružiti informacije vrhu menadžmenta o zadovoljstvu podređenih zaposlenika s silaznom komunikacijom.

*Horizontalna komunikacija* se odnosi na komunikaciju djelatnika u organizaciji na istoj horizontalnoj razini. To je, naprimjer, komunikacija između računovođe i voditelja kadrovske službe ili pak radnika na traci s vozačem viličara u skladištu. Ona se odvija između menadžera sektora, koji donose odluke za svoj odjel (Rouse i Rouse, 2005).

Najčešći razlog ovog smjera komunikacije je informiranje kolega o aktivnostima u organizaciji. Horizontalnim se putem rješava podjela informacija između odjela, koordinacija i rješavanje međudjeljnih problema (Jurković, 2012).

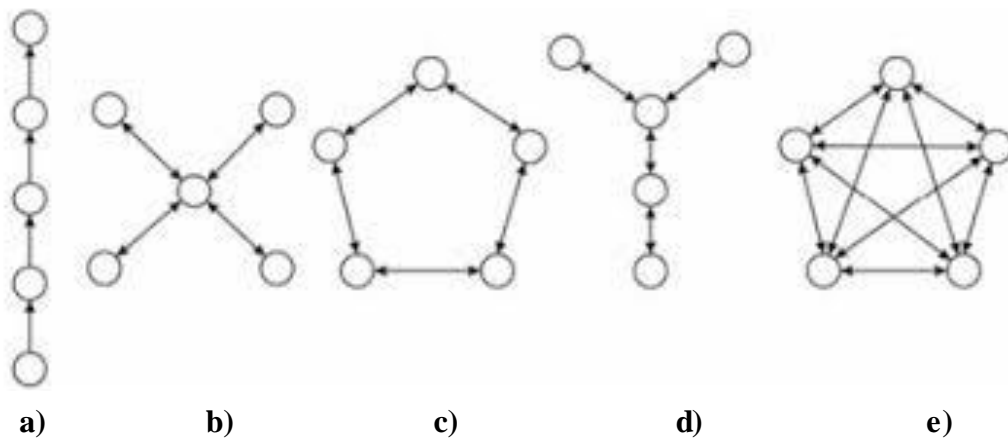
Ponekad razlikujemo i dijagonalnu komunikaciju. To je smjer komunikacije između pojedinaca i odjela koji nisu izravno povezani strukturom organizacije. Dijagonalna komunikacija nastaje kao proces prenosa informacija i problema putem horizontalne komunikacije na višu hijerarhijsku razinu (Žugaj, 2004, prema Jurković, 2012).

Osim smjera komunikacije u organizacijama, one se mogu podijeliti i na različite vrste strukture. Struktura komunikacije se odnosi na način koji pojedinci, odnosno članovi grupa i odjela komuniciraju međusobno. Postoji 5 osnovnih struktura komunikacijskih mreža, a to su:

- a) Struktura lanca- omogućuje ravnomjeren protok informacija, a karakterističan je za poslove koji se nadovezuju, kao proizvodnja na pomičnoj traci, no i dalje osobe na krajevima strukture komuniciraju samo s jednom osobom.
- b) Struktura kotača- centralizirana strukturna mreža jer sve informacije šalje i prima jedna osoba, najčešće vođa grupe.
- c) Struktura kruga- vrsta strukture gdje informacije kolaju ravnomjerno, a svaka osoba komunicira s dvije osobe, najčešće s onima koje imaju slična uvjerenja, područja rada i iskustva.

- d) Struktura slova Y- u ovoj strukturi komunikacije s centar strukture nije neposredno povezan sa svim članovima kao u strukturi kotača.
- e) Struktura zvijezda- najdecentraliziranija vrsta strukutre, gdje svaka osoba komunicira sa svim članovima, bez obzira na položaj u hijerarhiji organizacije. Omogućuje slobodan protok informacija, nitko od članova strukutre nema značajniju informacijsku moć. (Sikavica et al., 2008)

Slika 6. Komunikacijske mreže u organizaciji



Izvor: Lesjak, D.,(2018), *Komunikacija unutar organizacije*, str.11

**Neformalna komunikacija** je neslužbeni dio komuniciranja u organizaciji. Za razliku od formalne komunikacije ona ne slijedi pravila, obrasce i upute formirane od strane organizacije. Neformalna komunikacija se može odvijati u bilo kojem smjeru, bez obzira na poziciju u hijerarhiji. Garača i Kadlec (2011, 124) kažu: *“Neformalna komunikacijska mreža je složeni sustav isprepleten poput paukove mreže. Neformalnost komunikacijskog procesa nam govori da ne postoje standardizirana pravila ponašanja i komuniciranja“*

Neformalna komunikacija je usko povezana s neformalnom organizacijskom strukturom. Složenost neformalne komunikacije očituje se u tome što određeni pojedinci pripadaju različitim skupinama, njihova veza je nepredvidljiva i stalno se mijenja. Zbog toga što neformalna komunikacija ometa formalnu, ona može predstavljati problem za rukovodstvo. Na neformalnu komunikaciju se ne može utjecati u potpunosti, već samo djelomično. Kako bi se održala ravnoteža između vrsta komunikacije u organizaciji, preporučuje se pravovremeno

odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima: otvorena mreža formalne komunikacije najbolje je sredstvo kontrole neformalne komunikacije (Fox, 2006).

Ljudi su sastavna i najvažnija komponenta organizacije. Društveni karakter čovjek navodi i potiče na komunikaciju, točnije neformalnu komunikaciju. Zbog toga se ne bi trebalo pokušati zaustaviti takvu vrstu komunikacije, ali to ne znači da se ne može djelomično utjecati na razgovore. Neformalna komunikacija nije osmišljena za ostvarivanje ciljeva, ali usmenom predajom ona pomaže i upotpunjuje praznine u poslovnoj komunikaciji (Holtz, 2008).

Prema istraživanju Watsona (1982), navedeno u radu Gibson et al. (2012), pokazalo se da je oblik neformalne komunikacije brži način širenja informacije od formalne komunikacije. Informacije koje su prenesene kanalima neformalne komunikacije su 75% točne, a prenose se informacije koje djelatnici osobno smatraju korisnima. Neformalna komunikacija je duboko ukorijenjena u identitet organizacije, ali se ne smije zanemariti njezin negativan utjecaj. U neformalnim kanalima komunikacije, glasine služe kao neformalni medij prenošenja informacija. Glasine nisu nužno loše, ali potencijalno mogu biti opasne jer mogu biti izvor nepouzdanih i nepovjerljivih informacija štetnih za organizaciju (Broom, 2010, prema Balgač et al., 2011).

Prema Bubleu (2000), kako navodi Jurković (2012), postoje dva tipa neformalnih komunikacijskih mreža u organizaciji:

- Menadžment hodanjem oko lo (MBWA)
- Vinova loza (grapevine)

*Menadžment hodanjem oko lo* ( Management by Wandering Around) je vrsta komunikacijske mreže gdje menadžer i nadređena osoba izravno komunicira i pokušava ostvariti odnose s zaposlenicima i nadređenima.

*Vinova loza* je komunikacijska mreža između pojedinaca na svim razinama organizacije. Ona se javlja kao rezultat na nesigurne situacije i uvjete koji potiču tjeskobu. Prema Bubleu (2000.), kako navodi Jurković (2012), postoje 4 tipa vinove loze:

1. Jednostruki lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član komunicira s drugim članom.
2. Tračerski lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj jedan član komunicira sa svim ostalim članovima.



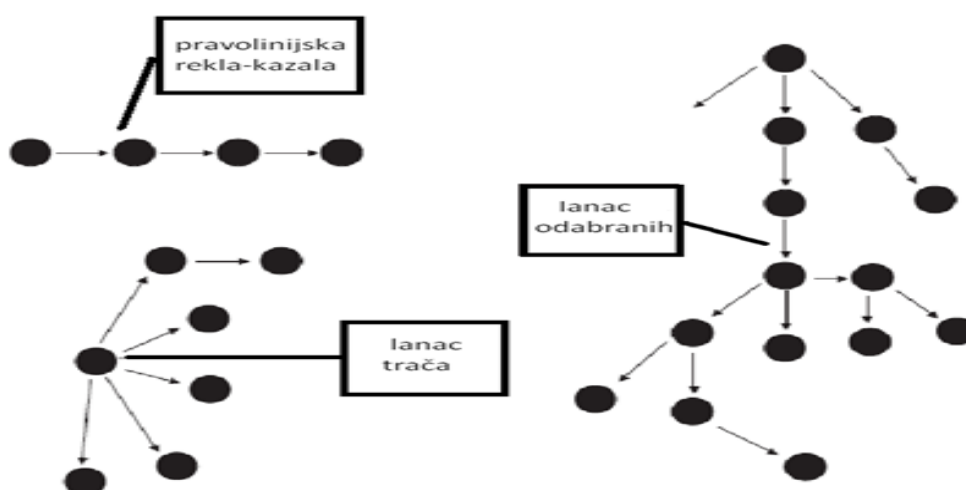
3. Nasumični lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član nasumično komunicira s drugim članom lanca.
4. Grozdasti lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj neki član lanca komunicira s drugim odabranim članom lanca.

Povezanost neformalne komunikacijske mreže s neformalnom strukturom, očituje se kroz dvije varijable: „rekla-kazala“ i neformalne skupine. Temeljna neformalna komunikacijska varijabla je „rekla-kazala“, a njezin utjecaj je zanemarivanje formalnog načina komuniciranja, tvrde Rouse i Rouse (2005).

Davis (1953), prema Rouse i Rouse (2005) je odredio nekoliko tipova modela „rekla-kazala“, od kojih su tri osnovna modela:

1. „pravocrtna rekla-kazala“- u ovom modelu jedna osoba prenese poruku drugoj, zatim druga osoba trećoj i tako dalje.
2. „lanac trača“- Pojedinaac poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati
3. „lanac odabarnih“- osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala, te onda jedna ili više osoba poruku prosljeđuje dalje opet odabranima

Slika 7. Tipovi „rekla-kazala“ modela



Izvor: Rouse M. J., Rouse S., (2012), *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Grafički zavod Hrvatske, str.23

Neformalne komunikacije ne odvijaju se samo unutar organizacije. Skupine djelatnike mogu se sastati u slobodno vrijeme, na koncertu omiljenog glazbenika, utakmici najdražeg kluba i slično. Na neformalno komuniciranje utječu neformalne skupine, koje se strukturiraju na temelju zajedničkih interesa i prijateljskih odnosa. Neformane mreže često zaposlenicima omogućuju međuljudske odnose, te pružaju veće samopoštovanje i zadovoljstvo na radnom mjestu (Tench i Yeomans, 2009). Međutim formalno komuniciranje općenito je važnija vrsta organizacijske komunikacije. Formalni način komunikacije se često naziva živčanim sustavom organizacije i zbog toga bi se trebao poticati (Certo i Certo, 2008).

### 3.3. Važnost i svrha interne komunikacije

Uloga komunikacije unutar organizacije nije samo informiranje djelatnika o organizacijskim aktivnostima i procesima. Robbins i Judge (2009) navode četiri funkcije organizacijske komunikaciju. To su: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje.

Slika 8. Osnovne funkcije komunikacije



*Izvor: Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 25(2), str. 391.*

Svaka od navedenih funkcija je jednako važna za uspješno djelovanje organizacije. Zaposlenici se trebaju osjećati motivirano, imati prostora za izražavanje svojih osjećaja i biti informirani o aktualnim procesima unutar organizacije. Međutim treba postojati određena razina kontrole nad članovima organizacije.

Broom (2010) tvrdi, prema Balgač et al. (2011), kako komunikacija s zaposlenicima ima tri glavne uloge: akultirati zaposlenike, informirati zaposlenike o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima te slušanje svojih zaposlenika.

*Akultiranje zaposlenike* počinje od trenutka zapošljavanja nove osobe. Pod akultiranjem zaposlenika podrazumijeva se upoznavanje samog zaposlenika s organizacijskom kulturom i njezinim vrijednostima, te misijama i vizijama organizacije

*Informiranje zaposlenika o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima* je proces informiranja koji se odvija putem neposredne komunikacije (sastanci, telekonferencije, i videokonferencije) i putem posredovane komunikacije (umeci i prilozi, oglasna ploča, intranet, elektronička pošta, publikacije za zaposlenike)

*Slušanje svojih zaposlenika.* Uzlaznom komunikacijom zaposlenici imaju priliku da iznesu svoje dojmove, brige i poteškoće. Kod ove komunikacije postoje poteškoće zbog nesigurnosti i oklijevanja zaposlenika u postavljanju pitanja nadređenima, zbog straha od neugodnosti i potencijalnih problema.

Strateška svrha interne komunikacije prema Kernaghanu et al.(2001), kako je navedeno u radu Tencha i Yeomansa (2009), su podupiranje glavnih programa promjene, prenošenje poruka top menadžmenta, prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti, podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioriteta, podizanje/očuvanje internog kredibiliteta top tima, motivacija zaposlenika, olakšavanje povratnih informacija i unapređenje komunikacijskih vještina menadžera.

Cilj je komunikacije s djelatnicima utjecaj. Organizaciji je potrebno da djelatnici svoj napor i trud usmjere prema postizanju organizacijskih ciljeva. Dobra komunikacija neće donijeti profit ukoliko organizacija ima loš proizvod ili uslugu, ali će donijeti značajne prednosti organizacijama s čvrstim poslovnim temeljem. Čvrsti poslovni temelji neće nužno osigurati uspjeh, ako se planovi, vizije, strategije i očekivanje ne usmjere i priopće zaposlenicima koji ih mogu ostvariti svojim trudom i radom. Kompanija treba utjecati na mišljenja svojih zaposlenika i komunikacijom ih usmjeravati u istom smjeru (Holtz, 2007). Istraživanje koje je proveo Watson Wyatt (Balgáč et al.,2011), ukazuje da organizacije s visokom uključenošću djelatnika imaju 26,0 % višu produktivnost, privlače bolje stručnjake te imaju stabilnije poslovanje. Visoko uključeni radnici dvostruko češće izrastu u vrhunske stručnjake i izostaju do 20,0 % manje s posla. S druge strane, prema Peteru Druckeru, navedeno u radu Novak-Ištók (2006), 50 % problema menadžmenta pripisuje se nekvalitetnoj internoj komunikaciji. Razlozi tomu mogu biti razni „šumovi“ koji ometaju protok informacije, ali i neodgovornosti nemarnog artikuliranja poruke.

Iako postoji mnoštvo podjela funkcije interne komunikacije, svi autori se slažu u važnosti i utjecaju komunikacije s zaposlenicima. S ciljem poboljšavanja organizacijske djelotvornosti nužno je izgraditi odnose s zaposlenicima, upoznati ih s organizacijskim aktivnostima i vrijednostima, te ih motivirati kako bi organizacijski ciljevi postali njihovi prioriteti. Potrebno je izgraditi povjerenje kod zaposlenika, a zajedno s povjerenjem se javlja i zadovoljstvo radnim mjestom. Velik broj teorija zadovoljstva poslom su se bavile pitanjem kako radnika motivirati za što bolji radni angažman, a pozitivna percepcija međuljudskih odnosa i okruženja povezana je s pozitivnim stavovima prema poslu koji netko obavlja. Utvrđeno je kako u zaposlenih pozitivna percepcija komunikacije ima pozitivan utjecaj na efikasnost i zadovoljstvo na poslu (Pincus et al., 1990, prema Šušanj Šulentić, 2014). Zaposlenici su najvažniji resurs svake uspješne organizacije, pa je tako i komunikacija s njima od velikog značaja. Brojna su istraživanja koja potvrđuju korelaciju uspješnosti organizacije s kvalitetnim internim komuniciranjem. Hargie i Tourish (2002), prema Tkalac Verčić et al. (2007), navode istraživanja koja pokazuju povezanost poboljšane interne komunikacije s većim brojem korisnih ishoda za organizaciju. Prema Rubinu (1993), navedeno u radu Tkalac Verčić et al. (2007), ako su potrebe interne komunikacije zadovoljene kod zaposlenike, oni pokazuju veću tendenciju prema izgradnji odnosa na radnom mjestu. Clampitt i Downs (1993), prema Tkalac Verčić et al. (2007), u svojim analizama zaključuju da je kvalitetna interna komunikacija povezana s povećanom proizvodnjom, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, manjim brojem štrajkova i smanjenim ukupnim troškovima. Snyder i Morris (1984), također navedeno u radu Tkalac Verčić et al. (2007), dokazuju kako dvije komunikacijske varijable (kvaliteta komunikacija s nadređenim i razmjena informacija sa zaposlenicima iste razine) pozitivno koreliraju s nekim mjerama ukupne organizacijske uspješnosti. Postoje brojna istraživanja koja pokazuju vezu kvalitetne interne komunikacije s uspješnosti poslovanja, a Robson i Tourish (2005) navode, prema radu Tkalac Verčić et al. (2007: 176), da u literaturama postoje brojni dokazi prema kojima dobro provedena interna komunikacija povećava vjerovanost organizacijske uspješnosti.

### **3.4. Barijere u internoj komunikaciji**

Uspješna komunikacija je jedan od preuvjeta za ostvarivanje ciljeva organizacije, ali njena provedba nije tako lagana. Komunikacijski šumovi i barijere mogu se pojaviti u bilo kojem trenutku komunikacijskog procesa i tako iskriviti poruku ili informaciju koja se želi prenijeti. Barijere u komunikaciji se mogu pojaviti na razini pojedinca ili na razini organizacije.

Barijere na razini pojedinca možemo podijeliti na barijere stvorene od strane pošiljatelja i od strane primatelja.

Barijere stvorene od strane pošiljatelja su:

- Semantički problemi- značenje riječi, pomoću koji se komunicira, ponekad može imati različito značenje drugim grupama ljudi. Pošiljatelj može govoriti isti jezik kao i primatelj, ali njihovo interpretiranje riječi i pojmova može biti različito.
- Filtriranje- često se pojavljuje u uzlaznoj komunikaciji. Odnosi se kada podređeni prešuti nepoželjnu informaciju u komuniciranju s njegovim nadređenim. Informacije se manipuliraju kako bi se poruka shvatila u pozitivnom kontekstu. Razlog filtriranja kod podređenih mogu biti bonusi na plaću i stvaranje pozitivne slike kod nadređenog.
- Grupni jezik- razne grupe i odjeli razvijaju fraze i izraze koje imaju značenje samo tim članovima grupe. Kada članovi komuniciraju unutar grupe, putem svojevrstne komunikacije ona može imati pozitivan učinak. Može stvoriti osjećaj zajednice i pripadništva. Međutim problem se stvara, kada u komunikaciju uđe netko tko nije pripadnik grupe i ne razumije izraze koje grupa interno koristi.
- Razlike u statusu- organizacije položaj u hijerarhiji izražavaju kroz različite privilegije. Osobe na višim pozicijama mogu imati bolji ured, parking, uvjete i slično. Kod podređenih zaposlenika to može stvoriti osjećaj nepristupačnosti prema nadređenima, što rezultira lošom ili nepostojećom komunikacijom. Pozitivan primjer uklanjanja ovakve vrste barijere je Honda Motors u Ohiou. U prostorima njihove organizacije menadžeri svih razina rade u istim uvjetima, bez posebnim privilegija. Smatraju da tim postupkom povećavaju poštovanje između zaposlenika svih razina.
- Vremenska barijera- menadžeri ponekad nemaju vremena komunicirati sa svakim nadređenim zaposlenikom. To zna dovesti do zanemarivanja formalnih protokola komuniciranja i naposljetku nesporazuma u komunikaciji (Gibson et al., 2012).

Barijere stvorene od strane primatelja su:

- Selektivno slušanje- odnosi se kada primatelj ima tendenciju blokiranja novih informaciju jer se one proturiječe s njegovim postojećim vjerovanjima. Informacije koje potvrđuju njegove stavove i vjerovanja se pažljivo slušaju i primjećuju, a ostali dio informacija se blokira.

- Prosudba- primatelj dodjeljuje značenje poruci bez da poslušá pošiljatelja do kraja komunikacije. Primatelj prosuđuje vrijednost poruke na temelju komunikatora, prijašnjeg iskustva s komunikatorom ili na očekivanom značenju poruke.
- Vjerodostojnost izvora- vjerovanje primatelja u komunikatora uvelike određuje smjer komunikacije. Razina pouzdanosti koju primatelj ima u pošiljatelja poruke određuje način na koji će primatelj shvatiti poruku. Prijašnje iskustvo ima veliki utjecaj na razinu vjerovanja primatelja. (Gibson et al., 2012)

Barijere na razini organizacije u velikoj mjeri ovise o strukturi komunikacijskih mreža unutar organizacije. Organizacija mora odabarati pravilan komunikacijski kanal kako bi provela efikasnu komunikaciju. Struktura komunikacije mora imati performanse koje su potrebne za efikasno komuniciranje, mora se regulirati protok i odvojiti važne od nevažnih informacija. Velika barijera je preopterećenost informacijama. Zbog previše informacija djelatnici selektivno biraju informacije što može dovesti do donošenja krivih odluka po organizaciju.

## **4. PISANA INTERNA KOMUNIKACIJA**

Čovjek znatno više razmišlja prije nego što nešto napiše, negoli izgovori. Zbog toga je pisana komunikacija važan dio svakog poslovanja unutar poduzeća ali i s vanjskom okolinom, a može se prenositi u papirnatom ili elektronskom formatu (Komarčević et al., 2012). Pisana komunikacija se koristi kada treba opisati i prenijeti važne detalje. Takav oblik komunikacije iziskuje veći napor i trud od usmene komunikacije. Pisana komunikacija je planirana i neophodna kada se šalje visokokvalitetna poruka. Pisana poruka se može oblikovati, pripremati i planirati do najmanjih sitnica i pojedinosti. Međutim ona je sporiji način komuniciranja od usmene komunikacije. Povratna informacija se dobije znatno kasnije, ovisno o obliku pisane komunikacije. Faks se može pročitati nekoliko minuta nakon slanja, a dopis nekoliko dana kasnije. Najvažnija prednost pisane komunikacije je to što ostavlja pisani trag, koji se ako je pravilno arhiviran, može pristupiti u svakom trenutku (Fox, 2006).

### **4.1. Oblici pisane komunikacije**

Poslovno pisanje ima nekoliko uobičajenih oblika i sredstava za komuniciranje u internoj i vanjskoj okolini, a jedni od osnovnih su: pismo, dopis, izvještaj i e-mail. Ostali oblici koji se koriste u pisanom komuniciranju su: newsletteri, oglasna ploča, ankete, tvrtkine publikacije. Odabir određenog tipa dokumenta povezan je sa samom svrhom pisanja. Ako se komunicira u pisanom formatu, treba pomno odabarati format i medij komunikacije. Odluka o korištenju pisanog dokumenta ovisit će o cilju i svrhi informiranja (Rouse i Rouse, 2005). Odabir sredstva za komuniciranje ne bi smio ovisiti o trošku, već učinkovitosti. Potrebno je razumjeti snagu i slabost svakog sredstva, kako bi se efikasno odabralo sredstvo komunikacije s zaposlenicima (Holtz, 2007).

*Pisma* mogu imati različitu svrhu. U kontekstu interne komunikacije, pisma imaju svrhu zapošljavanja, davanja otkaza, discipliniranja ili nagrađivanja zaposlenika, odgovaranja na upite ili tražene informacije i potvrđivanje detalja usmene komunikacije. Kakva god svrha pisma bila, u većini slučajeva će pasti u jedno od sljedećih kategorija: dobre vijesti, loše vijesti, nagovaranje ili informiranje. (Rouse i Rouse, 2005)

Za poslovno pismo je jako važna jednostavnost i jasnoća sadržaja, zbog toga što su poslovna pisma dokumenti čiji sadržaj ima pravnu vrijednost. Pisma trebaju biti poslovna, kratka, informativna i jasna. Izgled i struktura pisma mnogo govore o profesionalnosti poduzeća koji ih piše. Bilo da se pisma šalju unutar ili izvan poduzeća, ona moraju zadovoljavati zahtjeve poslovnog pisma i komunikacije (Ožanić, 2001).

*Izvještaji* predstavljaju posebnu formu komuniciranja gdje se detaljnije govori o određenom području rada poduzeća, rezultatima na kraju godine ili drugog obračunskog razdoblja. Iako mogu biti usmeni, izvještaj se najčešće radi u pisanom obliku i u takvom se obliku šalje djelatnicima ili vanjskim suradnicima (Komarčević et al., 2012). Izvješća mogu imati razne oblike. Oni mogu biti o znanstvenom istraživanju, prognozi prodaje, izvještaja kao što su tromjesečni financijski izvještaji, izvještaji o prodaji i slično. Izvještaj je učinkovit ako je informativno, jezgrovito, logično i pregledno (Fox, 2006).

Svi izvještaji imaju sljedeće elemente: naslovna strana, popratno pismo (za vanjske izvještaje) ili popratni dopis (za interne izvještaje), kratak sažetak, sadržaj, uvod, glavni dio teksta, zaključak, preporuke, dodatke, primjere i popis literature (Rouse i Rouse, 2005).

Holtz (2007) naglašava važan element koji nedostaje u većini godišnjih izvješća. Taj problem se odnosi na perspektivu djelatnika organizacije, a to je kako su oni doprinjeli na izvedbu organizacije i što se od njih očekuje sljedeće godine. Zbog toga su određene kompanije stvorile posebnu vrstu godišnjih izvještaja posebnu za svoje djelatnike. Takva vrsta izvještaja ne mora prikazivati istu vrstu proizvodnih vrijednosti kao za dioničare i ostale ulagače.

*Dopis* je glavni oblik interne komunikacije. Koristi se u rutinskoj komunikaciji o svakodnevnim pitanjima. Iako nisu pouzdani kao pisma, korisni su za komuniciranje većeg broja ljudi istovremeno. Dopisima se najčešće šalju interne obavijesti zaposlenicima o promjenama na radnom mjestu ili o promjenama politike organizacije. Dopis može biti papirnatog ili elektronskog formata. Oni su oblikovani u svrhu jezgrovitog i neformalnog komuniciranja s zaposlenicima. Svaki dopis mora imati sljedeće informacije:

- Datum: dan, mjesec, godina
- Za: primateljevo ime ili distribucijski potpis
- Od: pošiljateljevo ime i funkcija ili odjel
- Predmet: naslov predmeta ne bi trebao biti preopćenit ili previše detaljan
- (Glavni dio teksta): Jezgrovita poruka i informacije koji pridonose cilju komunikacije
- (Potpis): Potpis ili inicijali pošiljatelja, ovisno i formalnosti dopisa (Rouse i Rouse, 2005).

*E-mail* je sredstvo elektroničke pisane komunikacije, koji je sličan dopisu. Zbog svoje brzine i ekonomičnosti, u današnje vrijeme sve više poduzeća koriste e-mail kao sredstvo komunikacije unutar organizacije. E-mail je manje formalan način komuniciranja od dopisa,



pa se zbog toga koristi za slanje kratkih poruka. Zbog svoje neformalne prirode, mnogi zaposlenici zaborave da je to ipak sredstvo poslovne komunikacije i da postoji sustav pravila i običaja za slanje e-maila (Komarčević et al., 2012). E-mail je sustav instant-poruke pa ga se zbog toga treba provjeravati često, kako bi se što prije odgovorilo. Slanje prevelikih priloga i dokumenata treba izbjeći, osim ako se prethodno nije upozorilo primatelja. Treba se pisati kratko i ograničeno na jednu temu, te izbjegavati pisanje velikim slovima i upotrebu žargonizma (Rouse i Rouse, 2005).

Poslovni e-mail sastoji se od zaglavlja, e-mail adresa pošiljatelja (eng.from), e-mail adresa primatelja (eng.to), adresa kopija (eng.cc), predmet poruke (eng.subject), lista priloga (eng.attachment). Datum i vrijeme prijensa se dodjeljuju automatski, a tekst poruke se sastoji od potpune adrese primatelja koja omogućuju razlikovanje poslovnog i privatnog e-maila, a sastoji se od naziva poduzeća, predmeta poslovanja i sjedišta, zatim slijedi ponovljeni predmet, oslovljavanje, te sadržaj koji obuhvaća uvod, glavni dio, završetak, pozdrav i potpis (potpis se sastoji od naziva poduzeća pošiljatelja i mjesta poslovanja, funkcija i puno ime i prezime osobe koja šalje e-mail.) (Komarčević et al., 2012).

*Faks* je brza i jeftina metoda prenošenja dokumenata. Iako se najčešće koristi za vanjsku komunikaciju s poslovnim partnerima, također se koristi u internoj komunikaciji za prenošenje dokumenata između odjela (Rouse i Rouse, 2005). Faks kombinira prednosti elektronske komunikacije i komunikacije na papiru.

*Newsletter* je elektronička verzija tvrtkinog časopisa. Newsletter je kraći i distribuira se češće, pretežno na tjednoj bazi. Svrha mu je prenošenje poruka menadžmenta i poslovnih novosti nižim razinama organizacije. Iako postoji mogućnost i povratnih informacija putem hyperlinkova na kontakte (Tench i Yeomans, 2009).

*Oglasne ploče* su tradicionalan kanal interne organizacije. Oglasna ploča se može pronaći u raznim prostorijama organizacije, a karakteristična je po fleksibilnosti ažuriranja. Putem oglasne ploče se najčešće objavljuje novosti o događanjima i najave novih politika (Tench i Yeomans, 2009).

*Anketa* je jednosmjernan tip formalne komunikacije unutar poduzeća. Njezin osnovni cilj za menadžment organizacije je dobivanje stavova, mišljenja i kritika zaposlenika. Najčešće su anonimnoga tipa kako bi rezultati bili što vjerodostojniji (Komarčević et al., 2012).

*Bilten* je jedan od češćih sredstva interne komunikacije. Ono pokriva sva značajna područja rada organizacije. Unutar biltena mogu biti objavljene informacije o radu menadžementa, izvještaji s posla, ali i informacije neformalnog karaktera (Komarčević et al., 2012).

*Časopis* za djelatnike je masovni medij za informiranje zaposlenika, na kvalitetnom papiru, u boji i manjem formatu. Uglavnom se pojavljuje u mjesečnom izdanju. Međutim u današnje vrijeme magazin je postao neadekvatno sredstvo komunikacije. Zbog svoje mjesečne publikacije, priopćavanje vijesti i informacija nije ažurno, kao što je to moguće putem intraneta (Holtz, 2007).

## **4.2. Prednosti i nedostaci pisane komunikacije**

Iako je pisana komunikacija ključna za poslovanje svake organizacije i kao dokument ima pravnu težinu, postoje i određeni nedostaci pisane komunikacije.

Prednosti pisane poslovne komunikacije su mogućnost slanja poruka većem broju primatelja odjednom, informacije se mogu preciznije i detaljnije pojasniti, što znatno smanjuje nesporazume. Pošiljatelju se omogućuje da razmisli na koji način da napiše poruku kako bi se informacija prenijela uspješno, te s druge strane omogućuje primatelju da u potpunom miru pročita i analizira poruku, te tako smanji mogućnost krive interpretacije. Također je bolji način komuniciranja kada je u pitanju bitan ili zahtijevan dio poruke, te pisani dokument može poslužiti kao dokaz i ima pravnu težinu.

Osnovni nedostaci pisane poslovne komunikacije su što je povratna informacija i razmjena mišljenja sporija nego u usmenoj komunikaciji te je izrečenom riječju puno lakše razriješiti nesporazum nego pisanom. Potrebno je više vremena za oblikovanje informacija putem pisane komunikacije, a ujedno je i teže pismeno izražavanje za razliku od usmenog. Neverbalna komunikacija ima velik utjecaj u procesu komuniciranja, a u pisanoj komunikaciji ona izostaje. Informacije dobivene putem pisane komunikacije se lakše ignoriraju i često su jednostrane (Sikavici et al. 2008).

Elektronička pisana komunikacija, uz sve prednosti pisane komunikacije, imaju svoje karakteristične prednosti. Poruke se mogu primati i slati u različito vrijeme, a pristup primljenim informacijama je moguć iz bilo kojeg dijela svijeta. Elektroničku pisanu komunikaciju karakterizira brzina slanja poruke bez obzira gdje se primatelj nalazi. Također smanjuje statusne, nacionalne, dobne i slične razlike između pošiljatelja i primatelja.

Nedostatci elektroničke pisane komunikacije su isti kao i kod pisane komunikacije. Također pojedinci koji često komuniciraju elektronički nisu dio neformalnih komunikacija pa su zbog toga nerijetko žrtve organizacijskih politika jer nisu nazočne da bi se borile za vlastite interese i poziciju (Sikavici et al. 2008).

## 5. POSLOVNI PROTOKOL

Protokol se definira kao regulator lijepog ponašanja, skup pravila kojih se treba pridržavati u službenom svijetu. Govoreći o protokolu najčešće se misli na diplomatski protokol. Kada se odvijaju važni međunarodni događaji, na kojima prisustvuju službeni predstavnici država i međunarodnih organizacija, diplomatski protokol pruža skup pravila ponašanja, ophođenja i komuniciranja između tih diplomatskih predstavnika. Bečka konvencija o diplomatskim odnosima iz 1961. godine, Bečka konvencija o konzularnim odnosima te Konvencija UN-a o regulaciji međunarodnog ophođenja i ponašanja su temeljni dokumenti koji propisuju pisane norme diplomatskog protokola (Berković, 2006, prema Kos, 2017).

Osnovna zadaća diplomatskih protokola je stvoriti ugodno i pozitivno okruženje koje pogoduje razvitku diplomatskih i međunarodnih odnosa. Kako bi se takvo okruženje ostvarilo, protokol zahtijeva uljudnost u ophođenju, što se smatra glavnim čimbenikom u svakodnevnom ponašanju diplomatskih predstavnika. Protokolom se razrađuju programi diplomatskih posjeta i susreta, diplomatska komunikacija, sva statusna i proceduralna pitanja u vezi s diplomatskim predstavništvom. Zbog složenosti zadaća diplomatskog protokola svaka država pri Ministarstvu vanjskih poslova ima organiziran Protokol kao instituciju u kojoj rade profesionalni diplomati (Mikolić, 2002, navedeno u radu Kos, 2017).

Poslovni protokol nije tako kompliciran i složen kao diplomatski protokol, ali isto sadrži pravila ponašanja i organiziranja određenih poslovnih aktivnosti. Poslovni protokol pomaže kod stvaranja pozitivne slike i ugleda u očima javnosti i poslovnih partnera. Način ophođenja prema ljudima, te način komuniciranja i ponašanja važna je stavka svakog uspješnog poduzeća. Poduzeća u kojima se zaposlenici ne znaju ponašati i komunicirati s ljudima unutar i izvan organizacije, ne mogu očekivati uspjeh na tržištu (Ožanić, 2019).

Protokol u poduzeću nema iste međunarodne standarde kao diplomatski protokol, međutim od velike koristi je ako poduzeće jasno definira standarde ponašanja i komuniciranja čime se stvara kultura poduzeća. Svaka organizacija može imati svoje posebno definirane protokole usklađene s općim društvenim načelima. Veća poduzeća mogu imati organizirane odjele zadužene za organizaciju događaja i poslovnih protokola. Dok u manjim poduzećima takvu dužnost obavlja jedna osoba, najčešće tajnica direktora (Ožanić, 2019).

Protokol označava ukupan način ophođenja u službenim situacijama, obuhvaća sve aspekte komunikacije, dogovora i pregovora s drugim poslovnim ljudima. Velik utjecaj na formiranje protokola ima poslovna etika. Poslovnu etiku se može definirati kao primjena etičkih principa

u poslovni odnosima i aktivnostima. Mnoga poduzeća imaju propisan oblik formalnih etičkih kodova (Bebek i Kolumbić, 2000, prema Horvat, 2016). Protokol treba razlikovati od pravila lijepog ponašanja, iako pravila lijepog ponašanja spadaju u pravila protokola.

### **5.1. Poslovni bonton**

Bonton je (franc. Bon Ton što znači dobar ton) knjiga ili kodeks koji propisuje pravila lijepog i kulturnog ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pojedinac. Bonton propisuje kako komunicirati, ponašati se, odijevati i izražavati u određenim situacijama. Bonton definira odnose i komunikaciju u organizaciji, ali i način prenošenja zadataka koje treba obaviti. Bonton je važan dio poslovnog protokola. Važno je da se djelatnici u poduzeću znaju ponašati i pristojno ophoditi prema drugima, kako bi mogli organizirati važne poslovne sastanke i razgovore (Ožanić, 2015).

Poslovni bonton predstavlja dobar ton, odnosno dobar način komunikacije u poslovnom svijetu. Poslovna komunikacija obuhvaća elemente kao što su poslovno odijevanje, pravila ophođenja s drugim ljudima, poslovno dopisivanje, ton glasa i govor tijela, upotreba riječi i pravila vođenja razgovora u raznim poslovnim situacijama, kao i ponašanje za stolom pri poslovnim večerama (Zrinušić, 2011).

*Poslovno odijevanje* - poslovan čovjeka treba obratiti veliku pažnju na svoj vanjski izgled. Osnovno pravilo poslovnog odijevanja jest jednostavnost i nenametljivost. Poslovno odjeću treba izabrati prema određenim poslovnim situacijama i događajima. Odjeća može puno toga reći o čovjeku i poduzeću u kojem radi. Velik broj poduzeća ima određeni „dress code“, propisana pravila koja detaljno opisuju kako se zaposlenik treba oblačiti.

*Upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje* - Kod osoba koje se ne poznaju, najbolje je da ih upozna treća osoba. Kod predstavljanja uvijek treba predstaviti mlađu osobu starijoj po poslovnom rangu. Kod pozdravljanja će osoba viša po rangu, odnosno starija po godinama prva pružiti ruku mlađoj osobi. Ukoliko je više ljudi u krugu, nije potrebno svima pružiti ruku, već je dovoljan samo pogled u oči i blag naklon (Osredečki, 2007 prema Kos, 2017).

*Oslovljavanje i tituliranje* - dob, spol, titula, hijerarhijski položaj neki su od čimbenika koji uvjetuju način oslovljavanja. U institucijama gdje je čvrsta raspodijela po statusu ili hijerarhiji, oslovljavanje se vrši po zanimanju ili funkciji. Primjerice „gospodine profesore“ ili „gospodine direktore“ ili ako je osoba mlađa samo sa „direktore“. Ako se obraća skupu ljudi, oslovljava ih se s „dame i gospodo“. Na seminarima i simpozijama koji su orijetirani za

posebnu profesiju, može se obratiti s „poštovani kolege“. Za pismeni način obraćanja vrijede slična pravila kao i za usmeno oslovljavanje, s tim da se mogu koristiti i druge riječi. Uobičajeno je oslovljavanje s „poštovani gospodine“ ili samo „poštovani“ (Zrinušić, 2011).

*Pravila ponašanja na domjencima-* organizatori domjenaka moraju biti dobri domaćini, što znači posvetiti veliku pažnju prema uzvaniku. Cilj domaćina je da se uzvanik osjeća ugodno, voditi razgovor i paziti da se nitko ne osjeća zapostavljeno. Domaćin treba dočekati goste i međusobno ih upoznati. Ukoliko nije na ulazu, gost treba prvo pozdraviti domaćina, zatim ostale goste (Zrinušić, 2011).

*Poslovni sastanci-* prigodom primanja poslovnih partnera na sastanak, domaćin treba pozdraviti, pružiti ruku te pokazati na koje mjesto posjetitelj može sjesti. Gosta treba dočekati i ispratiti s osmijehom. Nakon završenog sastanka treba ispratiti gosta do vrata. U slučaju kašnjenja mora se nazvati osobu s kojom se nalazi i ispričati se. Ukoliko se kasni više od 15 minuta, poslovna etika nalaže da se sastanak proba odgoditi u dogovoru s osobom koja čeka. Osoba na sastanku ne bi trebala primati pozive, a nakon što se sjedne, poslovnu torbu može odložiti na pod, pored stolice, nikako na područje stola. Sako se ne bi trebao skidati, osim ako to ne preporuči domaćin. Nakon završenog sastanka zahvaljuje se na prijemu i odvojenom vremenu.

*Poslovni ručak ili večera-* najveće greške kod poslovnih objeda vezane su za položaj tijela i tjelesni stav kao što su: neprimjereno sjedenje, suviše dinamična gestikulacija priborom ili bez njega, razna naginjanja iznad drugih osoba, nepravilno korištenje pribora za jelo, neodgovarajući način konzumacije jela i pića. Neki od osnovnih pravila bontona za večerom su: laktovi se drže uz tijelo, jesti treba zatvorenih ustima, punim ustima se ne razgovara, hrana iz zdjele se ne uzima vlastitim priborom. Pribor za jelo se uzima od najdaljeg do najbližeg tanjuru, nakon završenog jela pribor se stavlja paralelno na tanjur. Ne pomaže se u odnošenju posuđa i pribora, ubrus se stavlja u krilo, ne „čisti“ se tanjur od tragova jela, ako se ne zna kako se jede neko jelo, diskretno se pogleda oko sebe i radi onako kako to rade ostali, treba birati teme koje neće nikoga povrijediti. Dok drugi u blizini jedu, pristojno je suzdržavati se pušenja i račun plaća ona osoba koja je pozvala na ručak (Osredečki, 1989, prema Horvat 2016).

*Poslovno komuniciranje-* u poslovnom razgovoru važno je biti uljudan i pokazati poštovanje prema sugovorniku. Bitno je gledati sugovornika u oči, oslovljavati ga s imenom ili prezimenom čime mu se daje na važnosti i značenju. Mora se imati ugodan ton, ne biti

podrugljivi i ironični, biti strpljivi i aktivno slušati sugovornika. Postoji osam glavnih točaka svakog razgovora: uvod, ulaženje u temu, iznošenje argumenata, reakcija sugovornika, usuglašavanje stavova, navođenje sugovornika na vlastiti stav, donošenje odluke i zaključak (Osredečki, 1898, prema Horvat, 2016). Povratne informacije koje sugovornik odašilje tijelom i riječima su od velike važnosti. Na taj način se može ocijeniti kako je ponuda prihvaćena od strane sugovornika.

Pisano komuniciranje u poslovnom svijetu je vrsta komunikacije gdje nije poželjno previše improvizacije. Pisana komunikacija je poslovni dokument kojom se prenosi određena poslovna poruka, ona predstavlja poduzeće, stvara i razvija poslovne odnose i stvara odnose s javnošću. Pisano komuniciranje zahtijeva precizno i točno napisane informacije, da nisu dvosmislena i da su napisana jednostavnim jezikom uz pravopisnu i gramatičku točnost. Poslovna pisma i e-mailovi se pišu s poslovnom svrhom i ciljem. Ne smiju biti osobna i s prepuno teksta. Poslovno pismo ima svoje osnovne dijelove, a to su: zaglavlje, klasa i urudžbeni broj, adresa primatelja, pozivni znak, mjesto i nadnevak, predmet, oslovljavanje, sadržaj, pozdrav, potpis i dodatni dijelovi pisma (Ožanić, 2009, prema Horvat, 2016).

Pisana poslovna komunikacija najvećim se dijelom odvija putem e-maila, a pri pisanju poslovnog e-maila treba vodite brigu da svaki e-mail ima jasan naslov, pozdrav, završnicu i potpis. Svaki e-mail se potpiše imenom i kontakt-podatcima. E-mail se treba ograničiti na najviše dvadesetak redaka i treba izbjegavati upotrebu žargonizama i „smileya“ u poslovnom dopisivanju. Na e-mail je potrebno odgovoriti u što kraćem roku, po mogućnosti u roku 24 sata, a ukoliko okolnosti to ne dopuštaju, postavi se auto-odgovor koji sadrži tu obavijest te zamjenski kontakt. Polje Cc se koristi kada je u raspravu uključeno više primatelja koji se poznaju i/ili su upoznati s temom maila. Polje Bcc se koristi kada se mail šalje skupini primatelja koji se međusobno ne poznaju, kako se ne bi ugrozila privatnost podataka. Ako se namjerava slati veći privitak, treba provjeriti slaže li se primatelj s tim (Zrinušić, 2011).

## **6. ISTRAŽIVANJE O PROPISANIM PROTOKOLIMA PISANE INTERNE KOMUNIKACIJU U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA**

### **6.1. Problem istraživanja**

Komuniciranje unutar organizacije je važna komponenta svakog uspješnog poslovanja. Organizacija ne može postojati bez komunikacije. Kako je komunikacija proces razmjene informacija, stavova i osjećaja, za svaku organizaciju je korisno detaljnije odrediti osnovna pravila komunikacijskog procesa pomoću protokola pisane interne komunikacije.

### **6.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je otkriti važnost i utjecaj propisanih protokola pisane interne komunikacije na uspješnost poslovanja organizacija u Hrvatskoj. Također vidjeti jesu li zaposlenici poslovnih organizacija upoznati s propisanim protokolima interne komunikacije i smatraju li da postojanje takvih protokola pozitivno utječe na rad i poslovanje same organizacije.

### **6.3. Istraživački zadatci**

Zadaci koji su postavljeni na početku istraživanja bili su: dizajnirati anketni upitnik u skladu s postavljenim hipotezama, provesti online istraživanje, analizirati prikupljene podatke i dovesti ih u vezu s postavljenim hipotezama.

### **6.4. Hipoteze**

H1: Poslovne organizacije u Hrvatskoj nemaju propisane protokole pismene interne komunikacije.

H2: Zaposlenici smatraju da propisani protokol pismene interne komunikacije doprinosi kvalitetnijem i uspješnijem poslovanju.

### **6.5. Ispitanici**

Dobiveni uzorak ispitanika obuhvaća oba spol, različitih dobi i stupnja obrazovanja. Ispitanici su pretežito zaposlenici gospodarskih poduzeća i javnih uprava, od koji se očekuju odgovori o postojanju propisanih protokola pismene interne komunikacije u njihovim organizacijama, te njihovo mišljenje o važnosti takvih propisanih protokola.

### **6.6. Istraživačke metode**

Za svrhu istraživanja odabara se metoda online anketiranja izrađena na „Google obrasci“. Anketa se sastoji od 10 pitanja, pomoću kojih će se dobiti podatci o dobi, spolu, obrazovanju

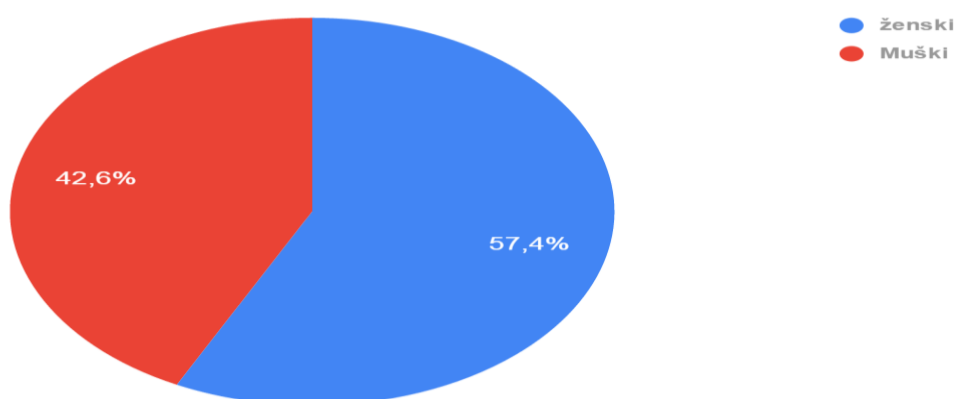


ispitanika. Također o vrsti organizacije gdje su zaposleni, te imaju li propisane poslovne protokole pisane interne komunikacije, što je njima propisano i smatraju li da postojanje takvih propisanih dokumenata ima važnost u poslovanju organizacije. Ispitanici su zaposlenici privatnih i javnih organizacija. Prikupljanje podataka provodilo se tijekom kolovoza 2019. godine.

## 6.7. Analiza rezultata

Istraživanje je provedeno na 115 ispitanika, od kojih je 111 ispravno riješilo anketu.

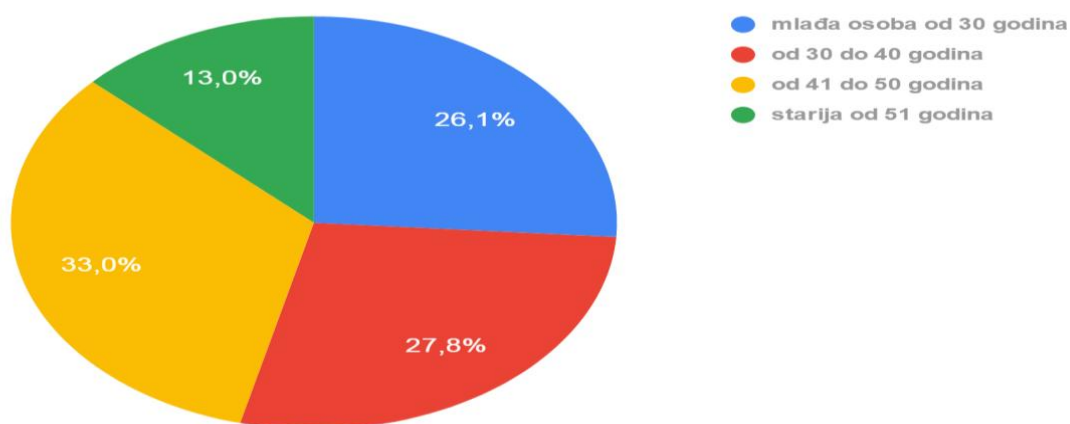
Grafikon 1. Spol ispitanika



*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

Prema Grafikonu 1. može se primjetiti da je 57,4 % ispitanika bilo ženskog spola, a 42,6 % muškog spola.

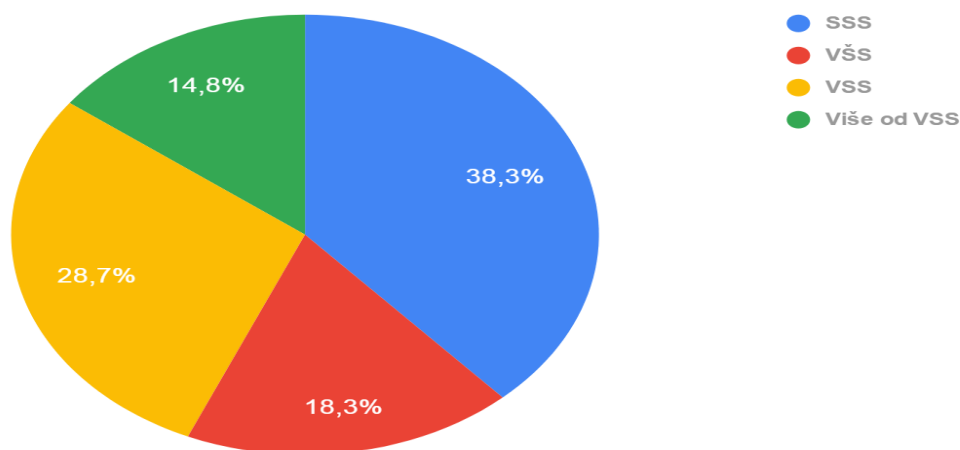
Grafikon 2. Dob ispitanika



*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

Grafikon.2 prikazuje strukturu ispitanika prema dobi. Najveći broj ispitanika 33 % je dobne skupine od 41-50 godine, zatim slijede osobe od 30-40 godina njih 27,8 %, mlađe osobe od 30 godina 26,1 % i najmanji postotak s 13 % osobe starije od 51 godinu.

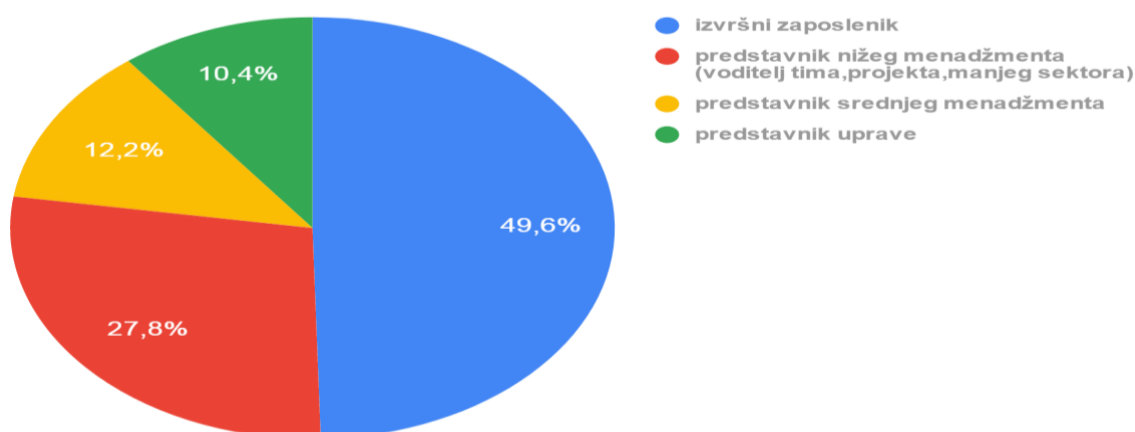
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika



*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

Grafikon 3. prikazuje strukturu obrazovanja ispitanika. Najveći udio ispitanika je srednje stručne spreme 38,3 %, zatim slijede ispitanici s visokom stručnom spremom s 28,7 %, viša stručna sprema s 18,3 % i najmanji udio ispitanika ima stupanj obrazovanja viši od VSS s 14,8 %.

Grafikon 4. Pozicija ispitanika na radnom mjestu

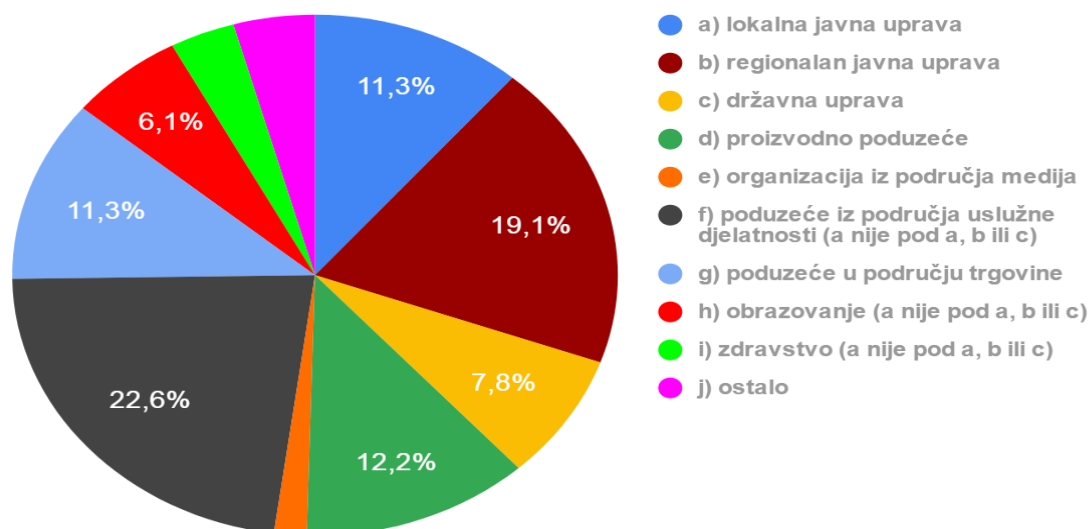


*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

U Grafikonu 4. se primjećuje podjela ispitanika s obzirom na poziciju radnog mjesta. 49,6 % ispitanika su izvršni zaposlenici, zatim slijede predstavnici nižeg menadžment s 27,8 %,

predstavnicima srednjeg menadžmenta s 12,2 % i najmanji udio ispitanika su predstavnici uprave s 10,4 %.

Grafikon 5. Vrste organizacija



Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Prema Grafikonu.5 možemo uočiti vrste organizacija u kojima su ispitanici zaposleni:

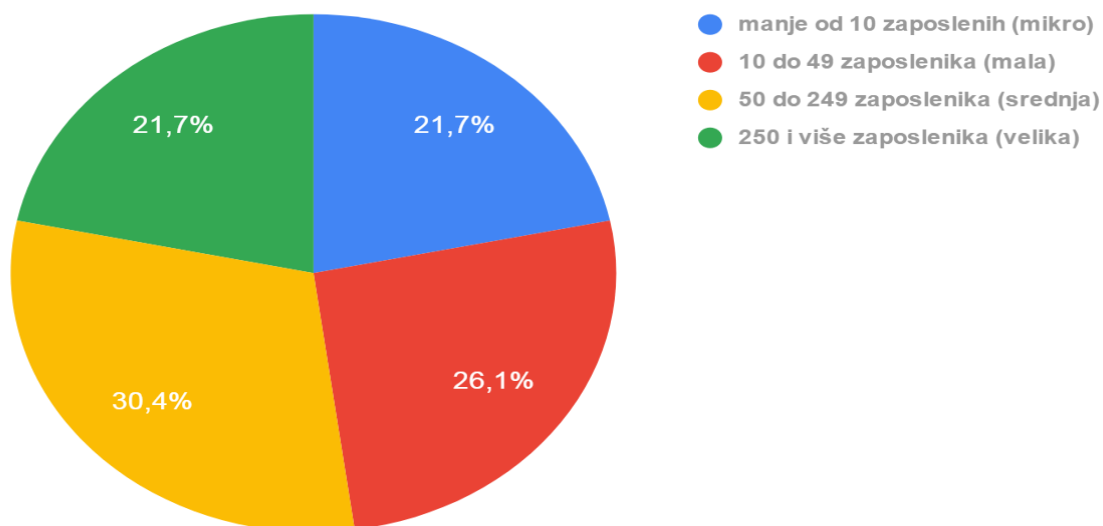
- a) Lokalna javna uprava- 11,3 %
- b) Regionalna javna uprava- 19,1 %
- c) Državna uprava- 7,8 %
- d) Proizvodno poduzeće- 12,2 %
- e) Organizacija iz područja medija- 1,7 %
- f) Poduzeće iz područja uslužne djelatnosti (a nije pod a, b ili c)- 22,6 %
- g) Poduzeće u području trgovine- 11,3 %
- h) Obrazovanje (a nije pod a, b ili c)- 6,1 %
- i) Zdravstvo ( a nije pod a, b ili c)- 3,5 %
- j) Ostalo- 4,3 %

Ispitanici koji su odgovorili pod j), u sljedećem anketnom pitanju su uvrstili vrste organizacija u kojima su zaposleni, koje nisu navedene u pitanju prije. To su:

1. Razvojna agencija
2. Muzejska ustanova
3. Javni istraživački institut

4. Sportska organizacija
5. Ugostiteljstvo

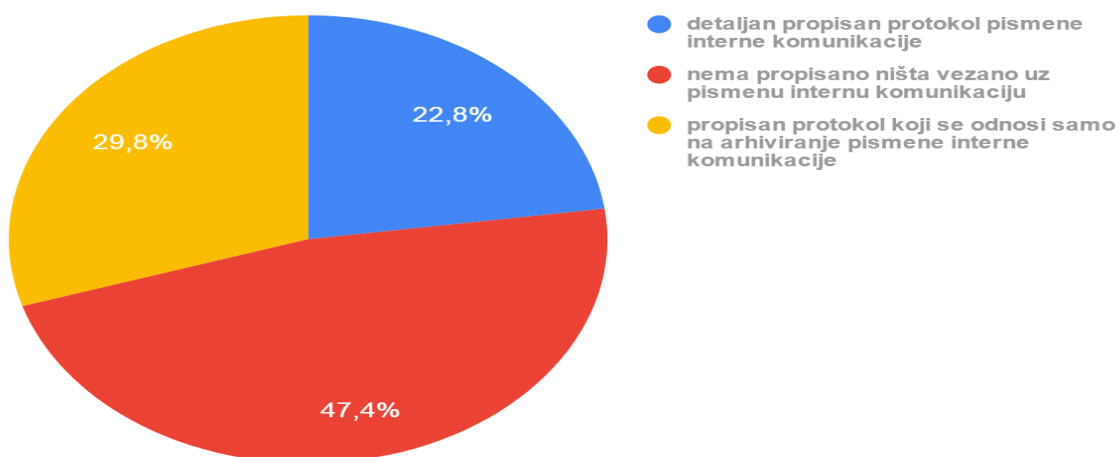
Grafikon 6. Veličina organizacije



*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

Prema veličini organizacije (Grafikon 6.), 21,7 % ispitanika je zaposleno u organizaciji s manje od 10 zaposlenika, 26,1 % je zaposleno u organizaciji s 10-49 zaposlenika, najveći dio ispitanika, 30,4 % je zaposlen u organizaciji s 50-249 zaposlenika te 21,7 % ispitanika radi u velikoj organizaciji s 250 ili više zaposlenih djelatnika.

Grafikon 7. Propisani prokoli pismene interne komunikacije



*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

U Grafikonu 7. se može uočiti da najveći dio, 47,4 % ispitanika nema propisano ništa vezano uz pismenu internu komunikaciju, dok 29,8 % ima propisan protokol koji se odnosi samo na arhiviranje pismene interne komunikacije. Detaljno propisan protokol pismene interne komunikacije ima 22,8 % organizacija ispitanih.

Grafikon 8. Utjecaj propisanog protokola pismene interne komunikacije



*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

U Grafikonu 8. se nalaze odgovori i mišljenja ispitanika o utjecaju propisanih protokola pismene interne komunikacije. Na pitanje je bilo moguće ponuditi više odgovora. 80 (72,1 %) ispitanih smatra da propisani protokol pismene interne komunikacije doprinosi bržem protoku informacija, 78 (70,3 %) smatra da doprinosi kvalitetnijoj komunikaciji na svim razinama, 73 (65,8 %) ispitanika tvrdi da takav dokument doprinosi jednostavnijem informiranju većeg broja zaposlenika. 51 (45,9 %) smatra kako bi se jasnije odredio zadatak i obaveza izvršenja, 49 (44,1 %) ispitanika tvrdi kako bi propisan protokol pismene interne komunikacije utjecao na bolju informiranost svih kojih se tiče o statusu nekog procesa. 47 (42,3 %) ispitanika vjeruje kako bi takva vrsta dokumenta pomogla u smanjenju konflikta između zaposlenika. 46 (41,4 %) ih smatra kako bi se jednostavnije i brže tražile informacije o završenim procesima, a 43 (38,7 %) ispitanika vjeruje da bi pomoglo u stvaranju boljeg imidža poduzeća u eksternoj

okolini. Najmanje ispitanika, 31 (27,9 %), smatra da takav propisan protokol doprinosi svrsihodnijoj komunikaciji u kriznim situacijama.

Tablica 1. Aktivosti i područja propisana u protokolima pismene interne komunikacije

| <b>Ukoliko vaša organizacija ima neki propisan protokol, navedite što je njime vezano uz pismenu internu komunikaciju definirano (koja područja i/ili aktivnosti):</b> |
|--|
| Etičkim kodeksom reguliran je protokol postupanja kod povrede ponašanja zaposlenika iz domene etičkog odnosa prema poslu i kolegama.                                   |
| Uredba o uredskom poslovanju objavljena u NN   |
| pravilnikom o radu i unutarnjem ustroju  |
| Odgovornosti i preuzimanja obaveza sukladno razvoju različitih situacija   |
| Zaposlenici, neočekivani događaji, poslovna komunikacija...  |
| Protokol o preuzimanju i povratu robe  |
| Sustav HACCP koji kontrolira kritične točke i sljedivost kvalitete ulaza robe (hrane)  |
| Kontrola robe i zaposlenika.   |

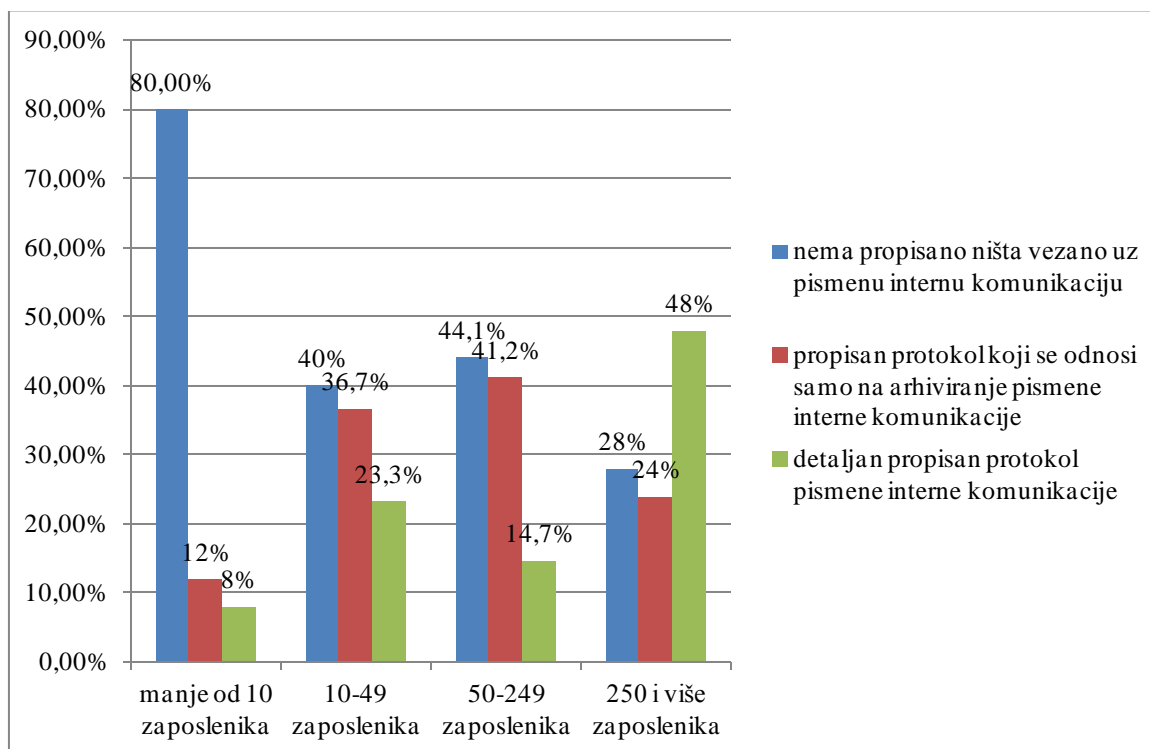
*Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju*

U Tablici 1. je prikazano kakve su aktivnosti vezano uz pismenu internu komunikaciju definirane u propisanim protokolima organizacija ispitanika.

Gledajući propisane protokole pismene interne komunikacije u organizacijama prema veličini, odnosno broju zaposlenika (Grafikon 9.), može se uočiti da mikro poduzeća imaju najmanji udio propisanih poslovnih protokola pismene interne komunikacije. 80 % ispitanika koji su zaposleni u poduzećima s manje od 10 zaposlenika tvrde da nemaju propisano ništa vezano za pismenu internu komunikaciju. Mala poduzeća s 10- 49 zaposlenih u 40 % slučajeva nemaju ništa propisano, a poduzeća s 50-249 zaposlenih u 44,1 % slučajeva nemaju propisane dokumente pismene interne komunikacije. S druge strane, velika poduzeća s više od 250

zaposlenih u samo 28 % slučajeva nemaju propisane protokole u vezi pismene interne komunikacije. Velika poduzeća s više od 250 zaposlenih, prema rezultatima istraživanja, u 48 % slučajeva imaju detaljno propisane protokole pismene interne komunikacije, dok je kod malih poduzeća taj broj znatno manji, 8%.

Grafikon 9. Propisani protokoli pismene interne komunikacije u organizacijama prema broju zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

## 6.8. Diskusija

Cilj istraživanja bio je ispitati propisanost poslovnih protokola, s naglaskom na pismenu internu komunikaciju u poduzećima na području gospodarstva i javnih državnih uprava. Istraživanjem se htjelo ispitati imaju li poslovne organizacije u Hrvatskoj propisane protokole pisane interne komunikacije, te što ispitanici misle o važnosti takvih protokola.

Prvu hipotezu (H1) „Poslovne organizacije u Hrvatskoj nemaju propisane protokole pismene interne komunikacije“ možemo potvrditi pomoću dobivenih rezultata. U Grafikonu 7. se može uočiti kako skoro polovica, 47,4 % ispitanih u svojim organizacijama nema propisano ništa vezano uz pismenu internu komunikaciju, dok 29,8 % organizacija ispitanih ima samo

propisan protokol koji se odnosi na arhiviranje pismene interne komunikacije. Najmanji postotak, 22,8 % ima detaljno propisan poslovni protokol pismene interne komunikacije. Na temelju prikazanih rezultata možemo zaključiti da je H1 potvrđena.

H2: Zaposlenici smatraju da propisani protokol pismene interne komunikacije doprinosi kvalitetnijem i uspješnijem poslovanju. U Grafikonu 8. može se uočiti da su ispitanici, na pitanje čemu doprinosi propisani protokol pismene interne komunikacije, najčešće odgovorili da doprinosi kvalitetnijoj komunikaciji na svim razinama (78 (70,3 %)), bržem protoku informacija unutar organizacije (80 (72,1 %)) i jednostavnijem informiranju većeg broja zaposlenika (73 (65,8 %)). Odnosno najveći broj ispitanika se slaže da propisan protokol pismene interne komunikacije doprinosi kvalitetnijoj i generalno boljoj internoj komunikaciji. Na temelju prikupljeni rezultata i podataka možemo reći da je H2 potvrđena.



## 7. ZAKLJUČAK

U radu smo se upoznali kako je komunikacija važan dio poslovnog svijeta. Kako bi organizacija izgradila čvrste temelje s poslovnim partnerima, prvo mora krenuti graditi odnose unutar organizacije. Svrha interne komunikacije je dovesti sve zaposlenike organizacije na istu valnu duljinu, te ih upoznati s poslovnim ciljevima koji su zadani. Kvalitetno izgrađena interna komunikacija je ključan aspekt svakog uspješnog poslovanja. Ona treba biti pravovremena, izravna, sažeta i razumljiva. Nije jednostavno provesti kvalitetnu internu komunikaciju, zbog toga je zadaća menadžmenta organizacije da se upozna s načinima i pravilima komuniciranja s djelatnicima. Kao što protokoli imaju veliku važnost u diplomatskim odnosima, poslovni protokoli su isto od velike važnosti, iako nisu formalno i detaljno propisani kao diplomatski protokoli. Zbog toga je važno za svako poduzeće imati jasno određena pravila komunikacije, kako pismene tako i usmene. Takva propisana pravila uvelike povećavaju kvalitetu komunikacije na svim razinama organizacije i olakšavaju protok informacija, koje su ključne za obavljanje izvršnih poslova, koji u konačnici povećavaju uspješnost poslovanja. Prema rezultatima istraživanja većina ispitanika smatra da propisani protokoli pisane interne komunikacije doprinosi kvalitetnijoj komunikaciji na svim razinama organizacije. Kvalitetna komunikacija ima veliku ulogu u motiviranosti zaposlenika i zadovoljstvom na radnom mjestu. A sretni i zadovoljni zaposlenici uspješnije izvršavaju svoje poslovne obaveze, što naposljetku pozitivno utječe na samo poslovanje organizacije. Kvalitetnom komunikacijom se također znatno smanjuje rizik od potencijalnih nesporazuma i konflikata između djelatnika. S druge strane niska kvaliteta komunikacije stvara osjećaja nezadovoljstva, što rezultira s niskom razinom uključenosti djelatnika u poslovnim procesima. A cilj svakog poduzeća je imati zaposlenike koji su dobrovoljno uključeni u sve poslovne aktivnosti i motivirano obavljaju svoje dužnosti. Zbog toga je važno da svako poduzeće implementira propisane načine komuniciranja i ponašanja u identitet svojeg poslovanja.



# 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, Rafael Pavić (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Protokoli pisane komunikacije u poslovnim organizacijama (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(*upisati ime i prezime*)


  
(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, Rafael Pavić (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Protokoli pisane komunikacije u poslovnim organizacijama (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(*upisati ime i prezime*)

  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

### Knjige:

1. Balgač, I., Borovec, K., Karlović, R., (2011.): *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnji poslova: procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom: rezultati istraživanja*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija.
2. Certo, S.C., Certo, S.T., (2008), *Moderni menadžment*, 10. Izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
3. Fox, R., (2006)., *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Zagreb: Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište
4. Glavaš, J., Lamza-Maronić, M., (2008.): *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Studio HS internet d.o.o., Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely J.H., Konopaske, R., (2012), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th ed., New York: McGraw-Hill
6. Holtz, S., (2008), *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
7. Komarčević, M., Pejanović, Lj., Živanović, C., (2012), *Korporativne komunikacije*, Beograd
8. Leinert Novosel, S., (2015.), *Komunikacijski kompas*, Zagreb: Plejada
9. Muharemović, A., Lewinsky, T., (2011.), *Menadžment za organizacije civilnog društva*, Sarajevo: Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva-TACSO
10. Novak, M., Sikavica, P., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb:Informator
11. Ožanić, M., (2001), *Poslovna pisma ili Kako napisati poslovno pismo koje će postići učinak koji očekujete*, Zagreb: Tehnološki park Zagreb
12. Robbins P.S., Judge A.T., (2009), *Organizacijsko ponašanje*, 12. Izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
13. Rouse M. J., Rouse S., (2012), *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Grafički zavod Hrvatske
14. Sikavica, P., (2011.): *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
16. Tench, R., Yeomans, L., (2009), *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga odnosa s javnošću

## ČLANCI

17. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac M., (2017), Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, *Oeconomica Jadertina*, 7(1), str.16-27.
18. Garača, N., Kadlec, Ž., (2011), Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, 2(3), str.118-125.
19. Jurković, Z., (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 25(2), str.387-400.
20. Sušanji-Šuletić, T., (2014), Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom, poslom i lojalnošću zaposlenika, *Tržište*, 24 (1), str.59-76.
21. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007): Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja*, 18,1-2 (99-100), str. 175-202.
22. Zrinušić, A., (2011), Poslovni bonton, *BIZ direkt*, 40(6), str.14-17.

## INTERNETSKI IZVORI

1. Novak-Ištok, M., (2006), Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, *Poslovni savjetnik*  
<http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/PS%202022%20nekvalitetna%20komunikacija%20u%20organizaciji.pdf>
2. Ožanić, M.,(2019), Suvremeno poduzeće (4)– Poslovni protokol,  
<http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=187>
3. Ožanić, M., (2015), Poslovni bonton– što je to i što se to događa?  
<http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=60>
4. [http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana\\_Radi%C4%87\\_Bonton\\_u\\_poslovnim\\_odnosima.pdf](http://www.davor-skrlec.eu/wp-content/uploads/2016/06/Ivana_Radi%C4%87_Bonton_u_poslovnim_odnosima.pdf)
5. Kos, S., (2017), *Protokol i kulturološke razlike* (Diplomski rad)  
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:953906>
6. Horvat, I., (2016), *Poslovni bonton u Republici Hrvatskoj* (Završni rad)  
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:676558>
7. Skočić, N., (2015), *Utjecaj kulturoloških različitosti na proces komunikacije* (Završni rad), <https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus:222/preview>
8. Lesjak, D.,(2018), *Komunikacija unutar organizacije*,(Završni rad)  
<https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev:842/preview>

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Aktivosti i područja propisana u protokolima pismene interne komunikacije ..... 36

## POPIS ILUSTRACIJA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Grafički prikaz odnosa formalne i stvarne strukture organizacije .....                             | 3  |
| Slika 2. Shannon-Weaverov model komunikacije .....  | 5  |
| Slika 3. Suvremeni model proces komuniciranja .....   | 6  |
| Slika 4. Smjer komunikacije u organizaciji .....  | 10 |
| Slika 5. Model gubitka informacija .....  | 11 |
| Slika 6. Komunikacijske mreže u organizaciji .....  | 13 |
| Slika 7. Tipovi „rekla-kazala“ modela .....   | 15 |
| Slika 8. Osnovne funkcije komunikacije .....  | 16 |
| Grafikon 1. Spol ispitanika .....   | 31 |
| Grafikon 2. Dob ispitanika .....  | 31 |
| Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika .....  | 32 |
| Grafikon 4. Pozicija ispitanika na radnom mjestu .....  | 32 |
| Grafikon 5. Vrste organizacija .....  | 33 |
| Grafikon 6. Veličina organizacije .....   | 34 |
| Grafikon 7. Propisani prokoli pismene interne komunikacije .....  | 34 |
| Grafikon 8. Utjecaj propisanog protokola pismene interne komunikacije .....                                 | 35 |
| Grafikon 9. Propisani protokoli pismene interne komunikacije u organizacijama prema broju zaposlenika ..... | 37 |