

# Poslovno komuniciranje u organizaciji

---

**Pranjić, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:580521>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 844/MM/2023

## Poslovno komuniciranje u organizaciji

Marko Pranjić, 0336046656

Varaždin, rujan 2023. godine





# Sveučilište Sjever

Multimedija, oblikovanje i primjena

Završni rad br. 844/MM/2023

## Poslovno komuniciranje u organizaciji

### Student

Marko Pranjić, 0336046656

### Mentor

Nikola Jozić, mag. rel. publ.

Varaždin, rujan 2023. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za multimediju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Multimedija, oblikovanje i primjena		
PRISTUPNIK	Marko Pranjčić	MATIČNI BROJ	0336046656
DATUM	30.08.2023.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Poslovno komuniciranje u organizaciji		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Business communication in the organization		
MENTOR	mag.rel.publ. Nikola Jozic, pred.	ZVANJE	Predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. dr. sc. Snježana Ivančić Valenko, v.pred. - predsjednik		
	2. mr. sc. Dragan Matkovic, v.pred. - član		
	3. mag.rel.publ. Nikola Jozic, pred.- mentor		
	4. doc. dr.sc. Andrija Bernik - zamjenski član		
	5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ 844/MM/2023

OPIS

U ovom radu potrebno je objasniti važnosti kvalitetne poslovne komunikacije unutar organizacija. Potrebno je napraviti pregled teorije o komunikaciji i poslovnom komuniciranju, kanalima komunikacija, opisati vrste organizacija, te komuniciranja unutar navedenih. Uz to, potrebno je napraviti istraživanje poslovnog komuniciranja na primjeru tvrtke "SELK d.d.".

U radu je potrebno:

1. Definirati pojam komunikacije, elemente i kanale komuniciranja
2. Objasniti organizacije, ciljeve i vrste
3. Objasniti poslovno komuniciranje unutar organizacija
4. Postaviti istraživanje poslovnog komuniciranja.
5. Opisati tvrtku "SELK d.d."
6. Odraditi i prikazati rezultate provedenog istraživanja.

ZADATAK URUČEN

05.09.2023.

POTPIS MENTORA



SVUČILIŠTE  
SIEVER

## Sažetak

U ovom radu istražuje se važnost međuljudske interakcije u organizacijama i njen utjecaj na postizanje ciljeva, točnije poslovno komuniciranje u organizaciji. Organizacija se definira kao skup ljudi koji surađuju sa zajedničkim ciljem, a ključan faktor za ostvarenje tog cilja je kvalitetna međusobna komunikacija među zaposlenicima. Kvalitetna komunikacija igra ključnu ulogu u uspješnosti organizacije te uključuje učinkovit prijenos poruka od pošiljatelja do primatelja.

Nadalje, važnost komunikacijskih vještina zaposlenika ne može se zanemariti, jer one značajno utječu na sve segmente poslovanja. Poboljšanje komunikacijskih vještina nije zahtjevno jer svaki pojedinac može doprinijeti kvaliteti komunikacije kroz osobni razvoj. Ulaganje u razvoj komunikacijskih vještina donosi brze i vidljive rezultate unutar organizacije.

Uloga rukovoditelja u komunikaciji unutar organizacije također je od ključne važnosti. Oni imaju odgovornost za uspostavljanje i održavanje produktivne komunikacije među zaposlenicima. U radu su analizirani elementi i sami proces komunikacije uključujući bogatiju i siromašniju vrstu komunikacije.

Iako je dobra komunikacija ključna za uspješno poslovanje, sukobi unutar organizacija mogu se povremeno pojaviti. Sukobi su neizbježni zbog različitih osobnosti i interesa zaposlenika. Važno je prepoznati sukobe na vrijeme i rješavati ih na konstruktivan način kako ne bi negativno utjecali na radnu atmosferu i postizanje ciljeva organizacije. U takvim situacijama, kvalitetna poslovna komunikacija od ključne je važnosti za pronalaženje održivih rješenja.

S obzirom na navedeno, jasno je da poslovno komuniciranje ima izuzetno važnu ulogu u organizacijama te da njegova kvaliteta izravno utječe na postizanje ciljeva. Razvoj komunikacijskih vještina zaposlenika i poticanje produktivnih odnosa unutar organizacije doprinose uspješnosti poslovanja. Također, svijest o stilu komunikacije rukovoditelja ključna je za stvaranje pozitivne radne atmosfere i poticanje otvorene razmjene ideja i informacija unutar tima.

Ključne riječi: organizacija, komunikacija, poslovno komuniciranje, vještina, uloga, sukob.

## Summary

In this paper, the importance of interpersonal interaction in organizations and its impact on goal achievement, specifically business communication within the organization, is explored. An organization is defined as a group of people collaborating towards a common goal, and a key factor in achieving that goal is quality interpersonal communication among employees. Effective communication plays a crucial role in the success of an organization and involves the efficient transmission of messages from sender to receiver.

Furthermore, the significance of employees' communication skills cannot be overlooked, as they significantly influence all aspects of business operations. Improving communication skills is not demanding, as each individual can contribute to communication quality through personal development. Investing in the development of communication skills yields fast and noticeable results within the organization.

The role of managers in communication within the organization is also of crucial importance. They are responsible for establishing and maintaining productive communication among employees. The paper analyzes the elements and the communication process itself, including richer and poorer forms of communication.

Although good communication is essential for successful business operations, conflicts may occasionally arise within organizations due to diverse personalities and interests among employees. It is crucial to identify conflicts promptly and resolve them constructively to avoid negative impacts on the work environment and the achievement of organizational goals. In such situations, high-quality business communication is of key importance in finding sustainable solutions.

Considering the above, it is evident that business communication plays an exceptionally vital role in organizations, and its quality directly affects goal achievement. Developing employees' communication skills and fostering productive relationships within the organization contribute to successful business operations. Additionally, awareness of managers' communication styles is essential in creating a positive work atmosphere and encouraging open exchange of ideas and information within the team.

Keywords: organization, communication, business communication, skills, role, conflict.

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	KOMUNIKACIJA .....	3
2.1.	Elementi i proces komunikacije .....	4
2.2.	Kanali komuniciranja .....	6
3.	ORGANIZACIJA .....	9
3.1.	Ciljevi organizacije .....	10
3.2.	Formalna i neformalna organizacija.....	14
4.	POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI.....	17
4.1.	Podjela prema organizacijskoj strukturi .....	18
4.1.1.	<i>Formalna komunikacija</i> .....	18
4.1.2.	<i>Neformalna komunikacija</i> .....	20
4.2.	Vrste poslovne komunikacije .....	20
5.	ISTRAŽIVANJE – „POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI“ NA PRIMJERU TVRTKE „SELK“ .....	22
5.1.	Osnovni podaci o poduzeću .....	22
5.2.	Suradnja s TDK Electronics organizacijom .....	24
5.3.	Cilj istraživanja .....	24
5.4.	Metodologija istraživanja .....	25
5.5.	Hipoteze istraživanja .....	25
5.6.	Opis istraživanja .....	26
5.7.	Rezultati istraživanja .....	26
5.8.	Analiza hipoteza .....	42
6.	ZAKLJUČAK .....	44
	POPIS LITERATURE .....	46
	POPIS SLIKA .....	48
	PRILOZI .....	50



# 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s izazovima koji zahtijevaju učinkovito upravljanje, usklađivanje i suradnju među zaposlenicima i odjelima. Ključ za postizanje ovih ciljeva leži u kvalitetnoj komunikaciji unutar organizacije. Komunikacija je neizostavni temelj organizacijske dinamike, jer omogućuje razmjenu informacija, ideja i ciljeva te stvara sinergiju među članovima tima.

Poslovno komuniciranje, kao poseban aspekt komunikacije u organizaciji, obuhvaća različite metode i alate putem kojih se ostvaruje suradnja i usklađenost u poslovnim procesima. Elektronska komunikacija, sastanci, prezentacije i interni programi osposobljavanja samo su neki od elemenata koji čine cjelovitu sliku poslovnog komuniciranja unutar organizacija.

Drugi dio rada fokusira se na komunikaciju kao ključni element u organizacijama, istražujući njezina opća obilježja, elemente i procese komunikacije, kao i različite kanale komuniciranja. U ovom dijelu rada obrađuje se opća definicija komunikacije naglašavajući njezinu važnost u organizacijama kao sredstvo razmjene informacija, ideja i znanja između zaposlenika, timova i različitih odjela. Ističu se osnovni elementi komunikacije, uključujući pošiljatelja (sender), primatelja (receiver), poruku, kanal komunikacije i povratnu informaciju. Prikazuju se međusobne veze između ovih elemenata i važnost svakog pojedinačno za učinkovitu komunikaciju.

U trećem dijelu rada istražuje se organizacija kao pojam, pružajući sveobuhvatni uvid u njene karakteristike i funkcije. U ovom dijelu pruža se opća definicija organizacije kao sustava koji okuplja ljude, resurse i procese kako bi postigli određene ciljeve i svrhu. Istražuju se ciljevi organizacije kao ključne smjernice i svrha njezinog postojanja. Ciljevi organizacije su jasno definirani rezultati koje organizacija želi postići u određenom vremenskom razdoblju. Osvjetljava se važnost organizacijske strukture, upravljanja, planiranja, koordinacije i suradnje kao ključnih faktora koji osiguravaju učinkovitost i uspjeh organizacije. Objašnjava se SMART pristup kao metodologija postavljanja ciljeva. Također, razmatra se razlika između formalnih i neformalnih organizacija. Formalne organizacije temelje se na strukturi, pravilima i ciljevima, dok se neformalne organizacije razvijaju spontano kroz međuljudske odnose unutar formalnih organizacija.

U četvrtom dijelu rada istražuje se poslovno komuniciranje u organizaciji, pružajući sveobuhvatni uvid u njegovu ključnu ulogu i utjecaj na uspješno funkcioniranje organizacije. U

ovom dijelu rada se istražuje važnost i značaj poslovnog komuniciranja u organizacijskom kontekstu. Poslovno komuniciranje obuhvaća razmjenu informacija, ideja i znanja unutar organizacije te prema vanjskom okruženju. Analizira se kako poslovno komuniciranje služi postizanju ciljeva organizacije. To uključuje učinkovitu internu komunikaciju za bolju suradnju i produktivnost zaposlenika te eksternu komunikaciju za izgradnju pozitivnog ugleda prema javnosti. Istražuje se kako kvalitetno poslovno komuniciranje može pozitivno utjecati na organizaciju, potičući bolju suradnju, smanjenje nesporazuma, povećanje zadovoljstva zaposlenika i klijenata te jačanje brenda i reputacije.

U petom dijelu rada provedeno je istraživanje poslovnog komuniciranja na primjeru tvrtke SELK d.d. Kreiran je i proveden anketni upitnik na 69 ispitanika, s ciljem utvrđivanja važnosti komunikacije za zaposlenike unutar tvrtke te uloge koju komunikacija ima u organizaciji. Anketa je bila usmjerena na dobivanje uvida u percepciju zaposlenika o komunikaciji u tvrtci SELK kako bi se bolje razumjelo kako komunikacija utječe na njihov radni učinak, zadovoljstvo poslom i suradnju među kolegama. Pitanja su se odnosila na različite aspekte komunikacije, uključujući vrste korištenih komunikacijskih kanala, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima i kolegama te percipirane prednosti i izazove u komunikacijskom procesu. Kroz analizu dobivenih rezultata, je stečen uvid u važnost komunikacije za zaposlenike unutar tvrtke SELK te su identificirani ključni elementi koji doprinose uspješnom komunikacijskom okruženju.

U završnom, šestom dijelu rada, nalazi se zaključak.

## 2. KOMUNIKACIJA

Riječ "komunikacija" potječe od latinskog izraza "communicatio," koji se sastoji od korijena "communicare", što znači "dijeliti", "obavijestiti" ili "povezati" [1]. Tijekom razvoja jezika, latinska riječ "communicatio" prešla je u srednjovjekovni latinski kao "communicatio" i potom u kasniji engleski jezik kao "communication."

U svom osnovnom značenju, komunikacija se odnosi na dijeljenje informacija, ideja, osjećaja ili misli između dvije ili više osoba [2]. To je ključna komponenta interakcije među ljudima i omogućuje uspješnu razmjenu informacija i razumijevanje međusobnih potreba. To je osnovna aktivnost koja omogućuje međuljudsku interakciju, razumijevanje i koordinaciju među pojedincima, grupama, organizacijama i društvom u cjelini. Uzajamna komunikacija je temeljni element u svim dijelovima ljudskog života - od obiteljskih odnosa i prijateljstava do poslovnih i društvenih interakcija. Biti sposoban učinkovito komunicirati ključno je za izgradnju uspješnih odnosa, rješavanje sukoba, postizanje ciljeva, prenošenje znanja i ostvarivanje promjena.

Važan faktor komunikacije je kontekst u kojem se odvija. Kontekst uključuje okolnosti, situacije, kulturu, vrijeme i mjesto komunikacije, što može značajno utjecati na interpretaciju poruka [3]. Na primjer, ista riječ može imati različito značenje ovisno o kontekstu u kojem se koristi. Jasnoća, točnost, iskrenost i empatija ključni su elementi učinkovite komunikacije. Kada sudionici u komunikaciji razumiju, poštuju i uzimaju u obzir različite perspektive, to može doprinijeti izgradnji povjerenja i jačanju odnosa.

S druge strane, prepreke u komunikaciji mogu otežati razumijevanje i rezultirati zbunjenošću ili nesporazumima. Ove prepreke mogu uključivati različite jezične, kulturne, tehnološke i emocionalne faktore. S obzirom na kontinuirani razvoj tehnologije, digitalna komunikacija je postala sve značajnija, što je dovelo do novih oblika komunikacije poput e-maila, video konferencija, društvenih mreža i instant poruka.

U svakom slučaju, komunikacija ostaje značajan proces za ostvarivanje razumijevanja, suradnje i zajedničkog prosperiteta među ljudima, organizacijama i društvima. Razumijevanje njezinih aspekata i mehanizama ključno je za poboljšanje učinkovitosti i kvalitete komunikacije u svim područjima ljudskog života.

## 2.1. Elementi i proces komunikacije

Proces komunikacije započinje kada pošiljalatelj ima želju ili potrebu prenijeti informaciju, ideju, stav ili osjećaj primatelju. Ovo se događa kada osoba ima nešto što želi podijeliti s drugom osobom ili skupinom, ili kada se odgovara na komunikacijski signal ili zahtjev primatelja.

Započinjanje procesa komunikacije može biti svjesno ili nesvjesno. Na primjer, svjesno se može započeti razgovor s kolegom kako bi se prenijela informacije o projektu. S druge strane, primatelj može slučajno poslati poruku ili postaviti pitanje na društvenim mrežama, a pošiljalatelj će reagirati na tu poruku i time započeti komunikacijski proces.

Ključni elementi komunikacije obuhvaćaju različite aspekte koji su neophodni za uspješan prijenos poruka i postizanje razumijevanja među sudionicima. Evo objašnjenja svakog od tih elemenata [4]:

### 1. Pošiljalatelj:

Pošiljalatelj je osoba ili izvor koji šalje poruku ili inicira komunikaciju. To je osoba koja ima namjeru prenijeti informaciju, ideju ili emociju primatelju. Pošiljalatelj kodira svoju poruku i šalje je putem odabranog kanala kako bi je primatelj mogao primiti.

### 2. Primatelj:

Primatelj je osoba koja prima poruku i čiji je zadatak dekodiranje poruke kako bi razumjela sadržaj. Primatelj je ciljna publika komunikacije koja treba razumjeti informaciju koju je pošiljalatelj poslao. Postizanje razumijevanja i tumačenje poruke ključno je za uspješnu komunikaciju.

### 3. Poruka:

Poruka je sadržaj ili informacija koja se prenosi od pošiljalatelja do primatelja. To može biti verbalni sadržaj, pisana riječ, slika, simbol ili neverbalni znakovi. Pošiljalatelj oblikuje poruku kako bi prenio određeni značaj primatelju. Jasnoća, preciznost i korektnost poruke ključni su za učinkovitu komunikaciju.

#### 4. Kanal:

Kanal je medij putem kojeg se poruka prenosi od pošiljatelja do primatelja. To može biti usmena komunikacija, pisanje, elektronička pošta, telefonski poziv, društvene mreže, televizija i još mnogo toga. Odabir odgovarajućeg kanala ovisi o vrsti poruke, ciljnoj publici i dostupnim resursima.

#### 5. Kontekst:

Kontekst obuhvaća okolnosti, situaciju i kulturu u kojoj se komunikacija odvija. Kontekst može utjecati na interpretaciju poruke, stoga je važno uzeti u obzir faktore poput vremena, mjesta, društvenog konteksta i kulturnih normi pri komunikaciji.

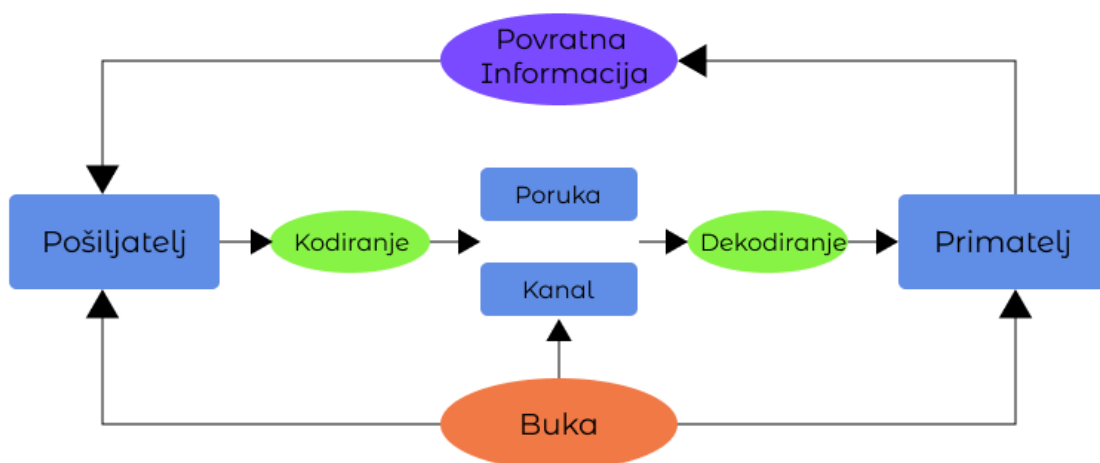
#### 6. Povratna informacija:

Povratna informacija je reakcija primatelja na primljenu poruku. To omogućuje primatelju da procijeni razumijevanje i učinkovitost komunikacije. Povratna informacija može biti verbalna, neverbalna ili pisana i igra ključnu ulogu u usmjeravanju i prilagodbi komunikacije kako bi se postiglo bolje razumijevanje i ciljevi komunikacije.

#### 7. Buka

U procesu komunikacije, buka igra negativnu ulogu jer predstavlja smetnje ili ometanja koja mogu narušiti prijenos poruka i smanjiti razumijevanje među sudionicima. Buka može biti fizička, tehnička, semantička ili psihološka. S obzirom na negativan utjecaj buke, važno je prepoznati i smanjiti njeno prisustvo u komunikacijskom procesu. To se može postići odabirom prikladnih komunikacijskih kanala, osiguranjem jasnoće i točnosti poruke te stvaranjem okoline koja podržava učinkovitu komunikaciju. Aktivno slušanje, ponavljanje ključnih informacija i potvrđivanje razumijevanja poruke također mogu pomoći u smanjenju negativnih učinaka buke u komunikaciji.

Kada su svi ovi ključni elementi komunikacije prisutni i usklađeni, komunikacija može biti učinkovita, poticajna i razumijevajuća, čime se izgrađuju uspješni odnosi i postižu ciljevi komunikacije. Razumijevanje ovih elemenata omogućuje bolje upravljanje komunikacijom i prevladavanje izazova u različitim situacijama. Proces komunikacije prikazan je na slici 1.



Slika 1: Prikaz procesa komunikacije

Izvor: Obrada autora, prema: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/the-process-of-communication/>

Zaključno, proces komunikacije započinje kada pošiljalac ima potrebu ili namjeru prenijeti poruku, ideju ili informaciju, a primalac je spreman primiti i dekodirati tu poruku kako bi postigao razumijevanje.

## 2.2. Kanali komuniciranja

Komunikacija je ključni element svih interakcija među ljudima bez obzira gdje se nalazimo, u poslovnom okruženju, društvenim situacijama ili osobnom životu. Da bi se uspješna i učinkovita komunikacija ostvarila, važno je razumjeti različite kanale komuniciranja koji omogućuju prijenos informacija, ideja, stavova i emocija. Kanali komuniciranja predstavljaju puteve ili medije putem kojih se poruke prijenose od jedne osobe do druge.

Svrha komunikacije putem kanala je prijenos informacija, ali također ima za cilj izgraditi i održavati međuljudske odnose, rješavati probleme, donositi odluke i dijeliti iskustva. Različiti kanali pružaju različite mogućnosti i prednosti u komunikaciji, omogućavajući nam prilagodbu na različite situacije i potrebe.

Postoje dvije vrste kanala komuniciranja. Podjela se odnosi na bogatije (potpunije) i siromašnije kanale. Prema podjeli u nastavku slijedi opis obje vrste [5].

Bogatiji kanali komuniciranja odnose se na kanale koji omogućuju veći opseg informacija i izražavanje različitih dimenzija poruke. Oni omogućuju više načina prenošenja informacija, što može rezultirati dubljim razumijevanjem i izražavanjem emocija i stava. Ti kanali su "bogatiji" jer pružaju više mogućnosti za interakciju i povratne informacije između sudionika u komunikaciji. Oni imaju prednost nad jednostavnim tekstualnim ili pisanim kanalima jer dopuštaju veći obim informacija i omogućuju izražavanje emocionalnih elemenata komunikacije. Kada je potrebno prenijeti kompleksne ili osjetljive poruke bogatiji kanali pružaju bolju platformu za postizanje jasnog razumijevanja i povećanje kvalitete komunikacije. Ipak, odabir kanala komuniciranja trebao bi biti prilagođen specifičnim situacijama i ciljevima komunikacije kako bi se postigla najbolja moguća učinkovitost i uspjeh komunikacije.

Primjeri bogatijih kanala komuniciranja uključuju:

- usmena komunikacija
- video komunikacija
- interaktivna komunikacija
- licem u lice komunikacija

Siromašniji kanali komuniciranja odnose se na kanale koji pružaju ograničen obujam informacija i ne dopuštaju izražavanje različitih dimenzija poruke. Oni imaju manje mogućnosti za interakciju i povratnu informaciju između sudionika, što može rezultirati manje jasnim razumijevanjem i smanjenom izražavanju emocija i stava. Ti kanali su "siromašniji" jer pružaju manje mogućnosti za dublje i obuhvatnije komunikacijsko iskustvo. Također mogu biti korisni u određenim situacijama kada je potrebno brzo prenijeti jednostavne informacije ili obavijesti širokom auditoriju. Međutim, kada je potrebno prenijeti složenije ili osjetljive poruke, bogatiji kanali komuniciranja koji omogućuju više interakcije i osobniju komunikaciju obično su učinkovitiji. Važno je odabrati odgovarajući kanal komuniciranja ovisno o ciljevima komunikacije, publici i kontekstu kako bi se postigla najbolja moguća komunikacijska učinkovitost.

Primjeri siromašnijih kanala uključuju:

- tekstualna komunikacija
- javne obavijesti
- masa e-pošte
- obavijesti na društvenim mrežama



*Slika 2: Piramida bogatstva kanala komuniciranja*

*Izvor: Obrada autora, prema M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 209.*

Prema slici 2 može se zaključiti kako su usmeni oblici komuniciranja bogatiji od pismenih. Prema tome, komunikacija "licem u lice" je najbogatiji kanal komuniciranja. Razlog tomu je što izravna komunikacija "licem u lice" uključuje neposredan kontakt i interakciju između sudionika omogućujući bolje razumijevanje osjećaja i raspoloženja sugovornika.

S druge strane se također može zaključiti prema slici 2 da je pismena komunikacija najsiromašniji kanal komuniciranja. Komunikacija putem tekstualnih poruka, e-mailova ili pisanog materijala smatra se siromašnjim kanalom jer se u njemu gubi neverbalna komponenta i tonovi glasa, što može dovesti do manjeg razumijevanja i većeg rizika od nesporazuma.



### 3. ORGANIZACIJA

Riječ "organizacija" potječe od latinskog izraza "organizatio", što znači "uređenje" ili "sklapanje u cjelinu". U suvremenom smislu, organizacija se odnosi na skup ljudi, resursa i procesa koji su povezani kako bi postigli zajednički cilj [6].

Pojednostavljeno, organizacija je kao velika slagalica koja se slaže kako bi se postigao neki cilj. Kao što slagalica ima različite komadiće koji se moraju postaviti na pravo mjesto da bi se dobila slika, tako organizacija ima različite dijelove, kao što imaju ljudi, materijali, ideje i postupci, koje treba pravilno organizirati kako bi se postigao cilj. Kao što slagalica funkcionira bolje kada svi dijelovi odgovaraju i međusobno se dopunjuju, isto tako dobro organizirana organizacija djeluje harmonično i učinkovito kad su ljudi, zadaci i resursi dobro usklađeni.

Stoga, "organizare" (organizirati) znači "činiti nešto kao organ" ili "činiti nešto s osobitim karakteristikama povezanim s organom".

Kroz povijest, riječ "organizacija" proširila se iz svoje osnovne uporabe u smislu glazbe, tijela i biljaka, te je počela označavati i sveukupni proces planiranja, koordinacije i upravljanja resursima kako bi se postigli određeni ciljevi [7]. Danas se riječ "organizacija" odnosi na entitete, tvrtke, institucije ili grupe ljudi koje djeluju zajedno s određenim ciljem, strukturom i svrhom. U osnovi, riječ "organizacija" i dalje zadržava svoje korijene povezane s idejom uređenja i koordinacije, samo se njezina primjena proširila kako bi obuhvatila različite kontekste i značenja.

Riječ "organizacija" može se odnositi na različite stvari i kontekste, ovisno o kontekstu u kojem se koristi. Primjerice, "organizacija" se može odnositi na formalne strukture i entitete poput tvrtki, korporacija, neprofitnih organizacija, vlada, škola, sveučilišta itd. Ove organizacije imaju određene ciljeve, hijerarhijsku strukturu, pravila i procedure kako bi postigli svoju svrhu i djelovali učinkovito. Može značiti skupinu ljudi ili tim koji su se udružili kako bi postigli zajednički cilj ili svrhu. Organizacija se također odnosi na proces planiranja i usklađivanja aktivnosti, resursa i ljudi kako bi se ostvarili ciljevi na najučinkovitiji način [8].

Važno je napomenuti da se riječ "organizacija" može primijeniti u različitim kontekstima i svaka upotreba ima svoje specifične implikacije. Ključno je razumjeti kontekst u kojem se riječ koristi kako bi se jasnije razumjelo njezino značenje u određenom kontekstu.

Definicije organizacije prema pojedinim autorima [9]:

- "Prepoznatljiva skupina ljudi koji svojim naporima doprinose postizanju ciljeva naziva se organizacija". – McFarland
- "Organizacija je proces identificiranja i grupiranja posla koji treba obaviti, definiranja i delegiranja odgovornosti i ovlasti te uspostavljanja odnosa u svrhu omogućavanja ljudima da najučinkovitije rade zajedno u postizanju ciljeva." – McFarland
- "Organizacija je oblik svakog ljudskog udruživanja radi postizanja zajedničke svrhe." – Mooney i Railey
- "Organizacija uključuje grupiranje aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva i planova, dodjelu tih aktivnosti odgovarajućim odjelima i pružanje ovlasti, delegiranje i koordinaciju." – Koontz i O'Donell

### **3.1. Ciljevi organizacije**

Ciljevi organizacije predstavljaju srž njezine svrhe i smjera. Oni su temeljna smjernica koja usmjerava njezine aktivnosti, odluke i napore prema postizanju željenih rezultata. Bez jasno definiranih ciljeva, organizacija bi lutala bez određenog smjera i teže postigla uspjeh.

Ciljevi organizacije odražavaju njezinu viziju za budućnost i omogućavaju definiranje ključnih područja djelovanja koja će doprinijeti ostvarenju tog cilja. Oni motiviraju zaposlenike, potiču angažman, olakšavaju planiranje resursa i pružaju mjerljive kriterije za procjenu uspješnosti [10].

Oni predstavljaju željene ishode i rezultate koje organizacija želi postići u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi organizacije mogu biti široki i raznoliki, od financijskih ciljeva, rasta i razvoja, zadovoljstva korisnika do društvenih ciljeva i doprinosa zajednici. Prema tome slijedi nekoliko ključnih elemenata o ciljevima organizacije:

1. Smjer i fokus: Pružaju smjer i usmjeravaju aktivnosti i napore prema postizanju određenih rezultata. Oni pomažu usmjeriti sve zaposlenike i dionike prema zajedničkim ciljevima.
2. Motivacija i angažman: Motiviraju zaposlenike jer jasno definiraju što organizacija želi postići. Kada ljudi znaju svoje ciljeve i kako njihov rad doprinosi tim ciljevima, osjećaju veći angažman i motivaciju za rad.

3. Mjerenje uspješnosti: Omogućavaju organizaciji da mjeri svoj napredak i uspješnost. Oni pružaju osnovu za ocjenu postignuća i utvrđivanje jesu li ciljevi ispunjeni.
4. Planiranje i upravljanje resursima: Postavljanje ciljeva omogućava organizaciji da planira i upravlja resursima kako bi ih usmjerila prema najvažnijim inicijativama i projektima.
5. Transparentnost i komunikacija: Trebaju biti jasno komunicirani svim dionicima, što doprinosi transparentnosti i razumijevanju svrhe organizacije.



*Slika 3: Ciljevi organizacije*

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

Na slici 3 prikazani su ciljevi organizacije koji su ključni za svaku organizaciju i međusobno su povezani. Svaki cilj organizacije treba ispunjavati određene kriterije kako bi bio efikasan:

1. Ciljevi moraju biti jasno zapisani u pisanoj formi jer to omogućuje vodstvu organizacije da jasno razumije i usmjeri djelovanje poduzeća.
2. Ciljevi moraju biti mjerljivi, što znači da se moraju moći precizno kvantificirati kako bi se mogao pratiti njihov napredak i uspješnost.

3. Svaki cilj treba imati određeno razdoblje u kojem se treba ostvariti, tj. postavljaju se vremenski rokovi kako bi se postigla efikasnost i omogućila intervencija ako nešto ne ide prema planu.
4. Ciljevi trebaju biti ostvarivi, odnosno realni i izazovni, kako bi potaknuli zaposlenike da se angažiraju u njihovu ostvarenju.

Ovi kriteriji pomažu organizacijama da postave ciljeve na način koji će ih učiniti uspješnima i omogućiti njihovu realizaciju uz maksimalnu učinkovitost.

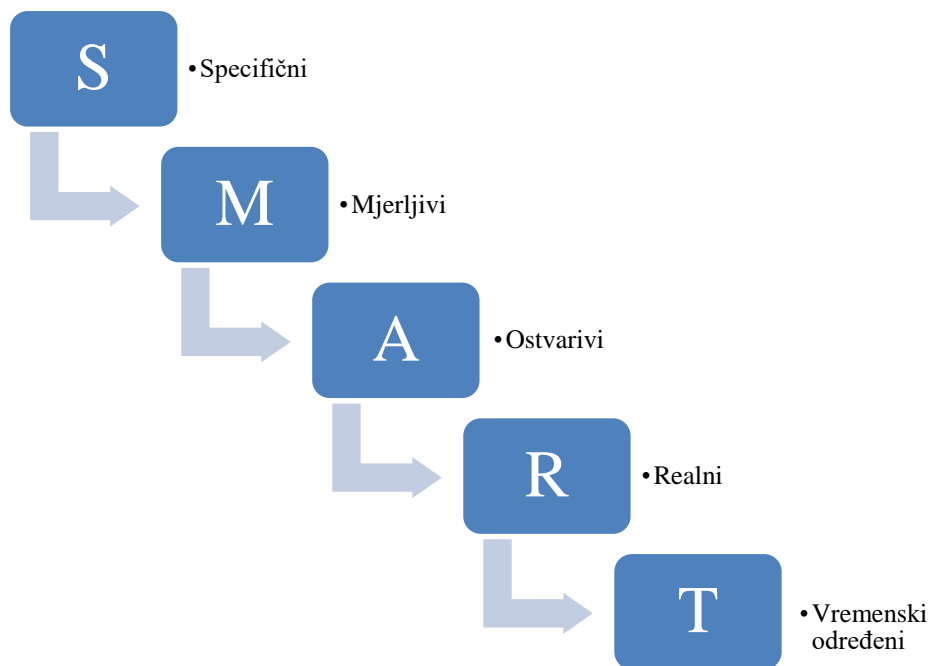
Maksimiziranje profita je često glavni cilj mnogih organizacija, jer je to ključni pokretač uspješnog poslovanja. Profit je ključan jer omogućuje organizaciji da raste, investira u poboljšanja, inovira i osigura financijsku stabilnost.

Pored cilja maksimiziranja profita, zadovoljstvo zaposlenika također ima ključnu ulogu u postizanju uspjeha organizacije. Motivirani i zadovoljni zaposlenici su produktivniji, kreativniji i vjerniji prema organizaciji. Kvalitetno obavljanje zadataka i pružanje usluga zaposlenicima postaje cilj koji doprinosi postizanju ukupnih ciljeva organizacije.

Također, zadovoljstvo vlasnika poduzeća i menadžera igra ključnu ulogu u održavanju i dugoročnom uspjehu organizacije. Ako vlasnici i menadžeri organizacije nisu zadovoljni rezultatima poslovanja i ne ostvaruju očekivanu dobit, to može imati negativan utjecaj na dugoročnu održivost organizacije.

Stoga, postizanje ravnoteže između cilja maksimiziranja profita, zadovoljstva zaposlenika te vlasnika i menadžera, ključno je za uspješno i održivo poslovanje organizacije. Integriranje ovih ciljeva pomaže organizaciji da ostvari konkurentske prednosti, razvije pozitivnu korporativnu kulturu te osigura dugoročnu održivost i rast [11].

Postoji alternativni pristup koji zahtijeva da ciljevi budu pametno postavljeni, što se naziva SMART pristupom. Ovaj pristup zahtijeva da ciljevi budu precizni i prilagođeni specifičnim potrebama organizacije te da budu izmjereni, ostvarivi, realni i imaju jasno definirani vremenski okvir [12].



*Slika 4: Prikaz rasčlanjena akronima SMART*

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

Slika 4 prikazuje ciljeve organizacije na alternativan način. U nastavku slijedi objašnjenje akronima SMART koji predstavlja sljedeće kriterije:

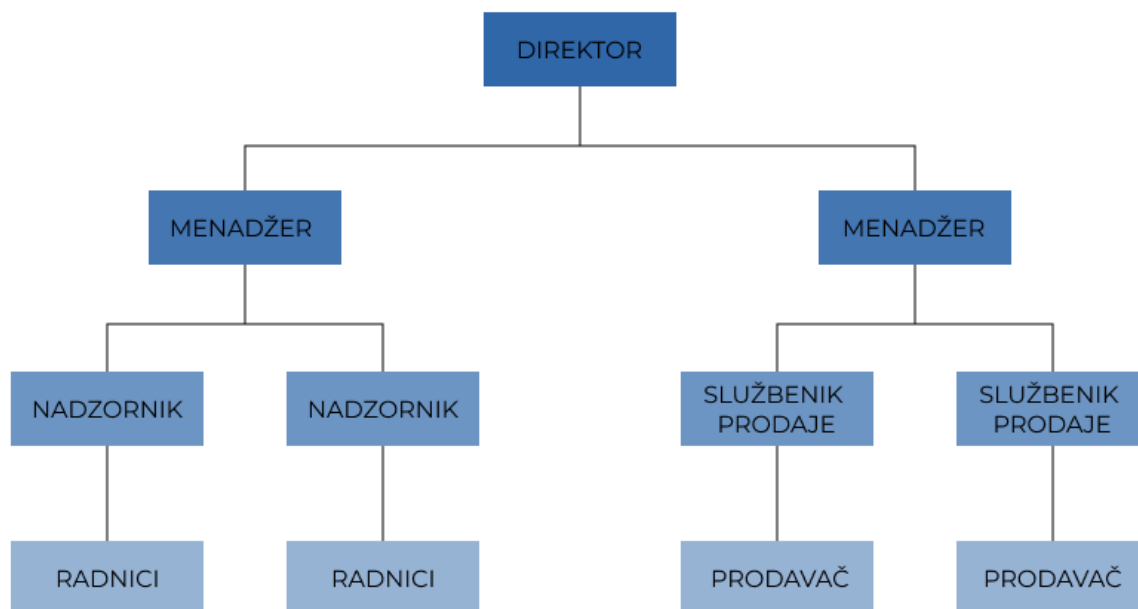
1. Specifični (Specific): Ciljevi trebaju biti precizno definirani i usmjereni na konkretan rezultat. Umjesto općenitih izjava, treba se navesti jasno što organizacija želi postići.
2. Mjerljivi (Measurable): Ciljevi moraju biti mjerljivi kako bi se mogao pratiti njihov napredak i uspjeh. Treba odrediti kvantitativne ili kvalitativne pokazatelje koji će pokazati postignuće cilja.
3. Ostvarivi (Achievable): Ciljevi trebaju biti realni i ostvarivi. To znači da organizacija ima resurse, znanje i vještine potrebne za njihovo postizanje.
4. Realni (Realistic): Ciljevi trebaju biti razumni i u skladu s mogućnostima organizacije. Postavljanje prezahtjevnih ciljeva može dovesti do frustracije i nedostizanja rezultata.
5. Vremenski određeni (Time-bound): Ciljevi trebaju imati jasno definiran vremenski okvir ili rok do kada trebaju biti ostvareni. Ovo omogućava fokus i odgovornost za postizanje cilja unutar određenog vremenskog razdoblja.

Primjenom SMART pristupa organizacije mogu bolje usmjeriti svoje aktivnosti prema ostvarivanju ciljeva, olakšati praćenje napretka i uspješnosti te osigurati da su ciljevi realni i ostvarivi. Ovaj pristup često pomaže u većoj učinkovitosti i uspjehu organizacija u postizanju svojih ciljeva.

### 3.2. Formalna i neformalna organizacija

Organizacije su osnovni gradivni blokovi modernog društva, igrajući ključnu ulogu u strukturiranju života, rada i međusobnih odnosa. Među različitim vrstama organizacija, formalna i neformalna organizacija zauzimaju posebno mjesto jer predstavljaju dva suprotstavljena, ali međusobno povezana elementa organizacijske stvarnosti [13].

Formalna organizacija temelji se na jasno definiranim strukturama, pravilima, hijerarhiji i ciljevima. Ona se razvija kroz planirani proces, formalno je registrirana kao pravno tijelo i ima precizno određene uloge i odgovornosti za svakog zaposlenika. U formalnoj organizaciji, komunikacija slijedi službene kanale, a ciljevi su precizno postavljeni kako bi se postigli rezultati koji su usklađeni s misijom organizacije [14].

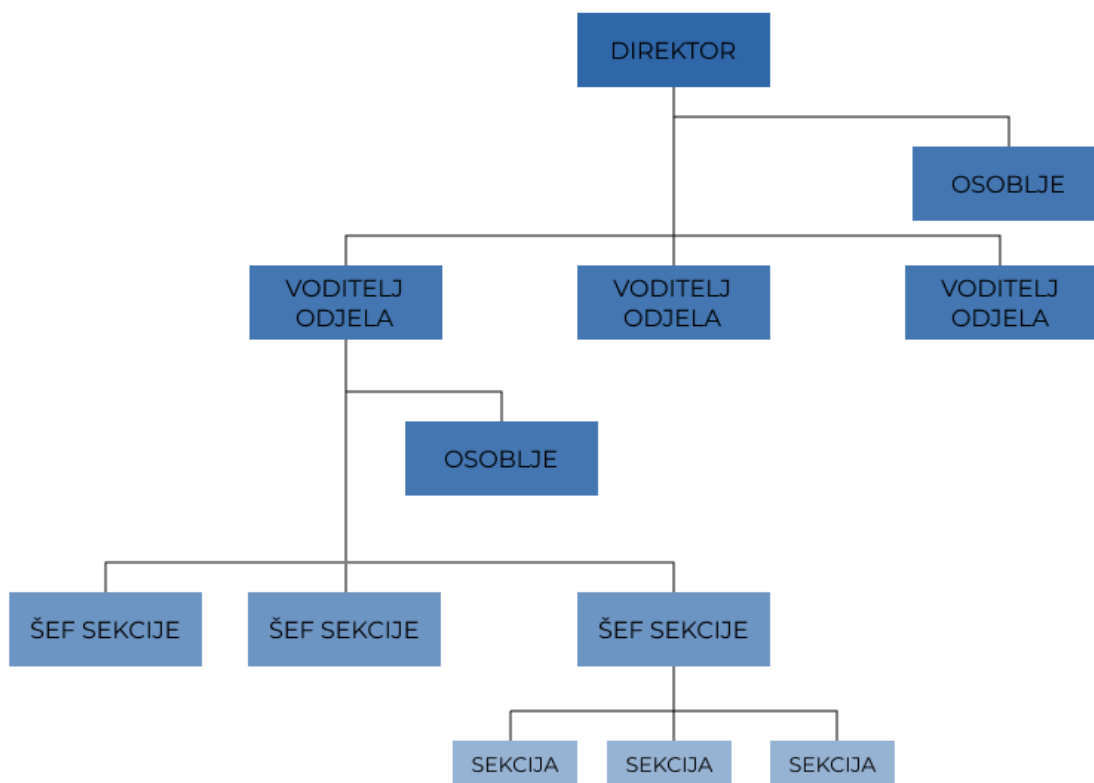


Slika 5: Formalna organizacijska struktura

Izvor: Obrada autora, prema: <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>

Na temelju slike 5 može se zaključiti kako formalne organizacije imaju jasno definiranu strukturu s hijerarhijskim lancem naredbi. Svaki zaposlenik ima precizno određeni položaj i odgovornosti, a odnosi su jasno definirani. Komunikacija u formalnoj organizaciji obično slijedi službene kanale. Informacije se prijenose prema hijerarhijskom lancu, a komunikacija je službena i strukturirana. Primjeri takvih organizacija su: tvrtke, korporacije, vlade, škole i sveučilišta.

S druge strane, neformalna organizacija izranja iz neplaniranih i spontanih međuljudskih odnosa unutar formalne organizacije. Ona se temelji na prijateljstvima, interesima i međusobnoj podršci zaposlenika. Neformalna organizacija obično nema jasno definiranu strukturu niti pravila, ali igra ključnu ulogu u povezivanju ljudi, poticanju suradnje, dijeljenju informacija i stvaranju zajedničkog identiteta. Chester Barnard definira neformalnu organizaciju kao skup međuljudskih odnosa kojima nedostaje svjesna svrha, ali još uvijek mogu pridonijeti kolektivnim ishodima. Prema Scheinu, neformalna organizacija postoji bez pravnog okvira, granica, popisa članova, materijalne imovine, formalne strukture ili službenog vodstva. Ključna karakteristika neformalne organizacije je društvena kohezija koja ujedinjuje članove sa zajedničkim identitetom [15].



Slika 6: Neformalna organizacijska struktura

Izvor: Obrada autora, prema: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-informal-organizational-chart-in-organizations%3A-Molina/9e1153e4290ff8ffa53079a98852ed294731475c>

Prema slici 6 je vidljivo kako neformalna organizacija obično nema jasno definiranu strukturu. Ona se temelji na međuljudskim odnosima i nije formalno priznata u okviru organizacijske hijerarhije. Ciljevi neformalne organizacije mogu biti raznoliki, poput poticanja suradnje, dijeljenja informacija, podrške i izgradnje zajedničkog identiteta. Komunikacija u neformalnoj organizaciji može se odvijati izvan službenih kanala. Zaposlenici se mogu povezivati i razmjenjivati informacije na neformalnim društvenim događajima, kao što su ručkovi. Primjeri neformalne organizacije: timovi koji spontano surađuju na projektima, prijateljske skupine unutar organizacije.

Važno je napomenuti da formalna i neformalna organizacija često postoje zajedno unutar jedne organizacije. Formalna organizacija pruža strukturu, jasnoću i upravljanje, dok neformalna organizacija može poboljšati suradnju, podršku među zaposlenicima i olakšati razmjenu informacija. Obje vrste organizacija imaju svoje prednosti i izazove, a njihova kombinacija može doprinijeti uspješnom funkcioniranju organizacije.



## 4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

Komuniciranje predstavlja ključni i neophodan dio svake organizacije, poslovnog procesa i upravljačkog sustava. Sustav komuniciranja obuhvaća prijenos poruka, razmjenu informacija, davanje i primanje uputa te uspostavljanje kontakta s poslovnim partnerima i drugima. Bez djelotvornog komuniciranja organizacija ne bi mogla učinkovito funkcionirati.

Organizacija gradi komunikacijski sustav kako bi planirano upravljala tokom informacija, osigurala da su pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice povezani međusobno.

Poslovno komuniciranje se može definirati kao proces razmjene informacija, ideja, mišljenja, ciljeva i uputa unutar organizacije te između organizacije i njezinih vanjskih dionika, kao što su klijenti, dobavljači, investitori i javnost. Ovaj proces uključuje različite oblike komunikacije kao što su verbalna i neverbalna komunikacija, pisanje, prezentacije, elektronička komunikacija, kao i komunikacija putem društvenih medija [16].

Cilj poslovnog komuniciranja jest osigurati jasnu i učinkovitu razmjenu informacija kako bi se postigli poslovni ciljevi, olakšala suradnja unutar organizacije, održavali kvalitetni odnosi s vanjskim dionicima te izgradila pozitivna korporativna kultura. Kroz poslovno komuniciranje, organizacije osiguravaju da svi dionici imaju potrebne informacije i razumiju njihovu važnost u kontekstu poslovanja, što pomaže u postizanju uspjeha i održivosti organizacije [4].

Poslovno komuniciranje ima ključnu ulogu u organizaciji iz raznih razloga. Ono je važni element uspješnog poslovanja, jer omogućuje učinkovitu razmjenu informacija, ideja, ciljeva i uputa među svim članovima organizacije, kao i s vanjskim dionicima. Evo nekoliko važnih razloga zašto je poslovno komuniciranje bitno i kako oblikuje organizaciju [17]:

1. Razmjena informacija: Komuniciranje omogućuje prijenos ključnih informacija među zaposlenicima, upravljačkim strukturama i drugim dionicima. To uključuje jasno definiranje zadataka, očekivanja i ciljeve organizacije, što pomaže svim članovima da budu usmjereni prema istom cilju.
2. Upravljanje procesima: Kroz komunikaciju rukovodstvo može prenositi smjernice, donositi odluke, dodjeljivati zadatke i pružati povratne informacije. Ovo osigurava usklađenost s ciljevima i pridonosi učinkovitosti i produktivnosti organizacije.

3. Timski rad i suradnja: Komuniciranje potiče suradnju među timovima i pojedincima, što je ključno za rješavanje problema, inovacije i postizanje boljih rezultata. Otvorena i konstruktivna komunikacija pomaže izgraditi pozitivnu korporativnu kulturu i timsku atmosferu.
4. Zadovoljstvo zaposlenika: Kvalitetno komuniciranje doprinosi zadovoljstvu zaposlenika jer se osjećaju informirano, uključeno i cijenjeno. To može povećati motivaciju i angažman te smanjiti nezadovoljstvo zaposlenika.
5. Klijentski odnosi: Poslovno komuniciranje igra važnu ulogu u održavanju dobrih odnosa s klijentima, dobavljačima i partnerima. Jasan i pravodoban prijenos informacija povećava povjerenje i lojalnost, što može pozitivno utjecati na poslovne rezultate.
6. Reputacija organizacije: Komuniciranje igra ključnu ulogu u oblikovanju i održavanju reputacije organizacije. Javno komuniciranje može utjecati na percepciju vanjske javnosti o organizaciji i njezinoj društvenoj odgovornosti.

Zaključno, poslovno komuniciranje je važno jer osigurava učinkovitost, suradnju, motivaciju, povjerenje i uspjeh organizacije. Kvalitetno komuniciranje omogućuje bolje upravljanje organizacijom i postizanje postavljenih ciljeva. To je alat koji osnažuje organizaciju da se prilagodi promjenama i izazovima okoline te ostane konkurentska i održiva na tržištu.

## **4.1. Podjela prema organizacijskoj strukturi**

Kada je riječ o razini formalnosti, komunikacija unutar organizacije se može podijeliti na dvije osnovne kategorije - formalnu i neformalnu komunikaciju. Formalna komunikacija, pak, može dodatno biti podijeljena na vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.

### **4.1.1. Formalna komunikacija**

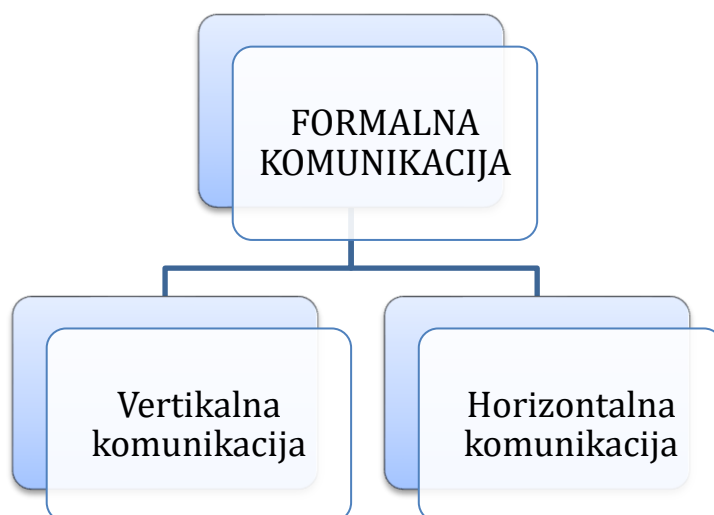
Formalna komunikacija predstavlja temeljni stup organizacijske komunikacije i ključni element uspješnog poslovanja u svakoj organizaciji. To je službeni i strukturirani način razmjene informacija, ideja, odluka i uputa unutar organizacije. Formalna komunikacija odvija se putem

službenih kanala i u skladu je s poslovnim procedurama i hijerarhijskim redoslijedom unutar organizacijske strukture.

U formalnoj komunikaciji koriste se pisane i verbalne poruke, službeni izvještaji, memorandum, interna elektronička pošta, redoviti sastanci i drugi formalni komunikacijski alati. Ova vrsta komunikacije ima ključnu ulogu u prenošenju važnih informacija o poslovanju, ciljevima, politikama i strategijama koje su od iznimne važnosti za organizacijski uspjeh [18].

Formalna komunikacija se još dijeli na [16]:

- Vertikalna komunikacija: Ova vrsta komunikacije odvija se između različitih razina hijerarhije u organizaciji. To uključuje komunikaciju od viših prema nižim razinama (npr. menadžment prema zaposlenicima) i od nižih prema višim razinama (npr. zaposlenici prema menadžmentu). Vertikalna komunikacija omogućuje prijenos uputa, povratnih informacija, izvještaja i evaluacija.
- Horizontalna komunikacija: Ova vrsta komunikacije odvija se između pojedinaca ili odjela na istoj razini hijerarhije. To uključuje komunikaciju između kolega koji rade na sličnim zadacima ili imaju zajedničke odgovornosti. Horizontalna komunikacija potiče suradnju, dijeljenje informacija i koordinaciju među članovima timova.



Slika 7: Formalna komunikacija

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

#### **4.1.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija predstavlja neizostavan element komunikacijskog sustava unutar svake organizacije. Suprotno formalnoj komunikaciji koja se temelji na strukturiranim i službenim kanalima, neformalna komunikacija odvija se spontano i neplanirano izvan službenih okvira. Ova vrsta komunikacije obuhvaća razgovore, razmjenu informacija i ideja, te izgradnju odnosa među članovima organizacije na neformalnim mjestima kao što su hodnici, kafići, sastanci izvan radnog vremena i druženja.

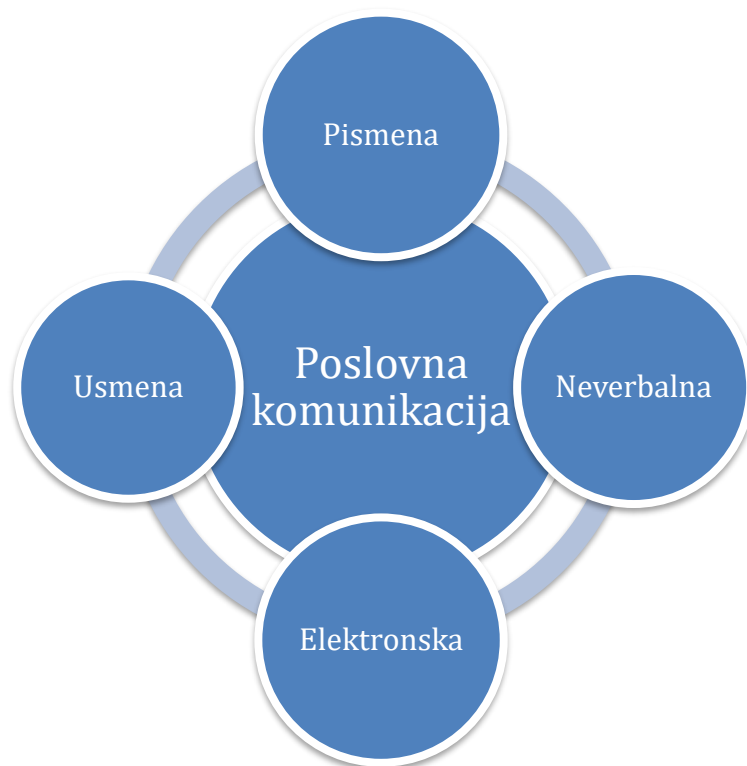
#### **4.2. Vrste poslovne komunikacije**

Poslovna komunikacija obuhvaća različite oblike komunikacije, uključujući verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Iako govor i pisanje predstavljaju osnovne oblike verbalne komunikacije u poslovanju, neverbalna komunikacija igra jednako važnu ulogu. Kombinacija verbalne i neverbalne komunikacije često se koristi u poslovnom kontekstu kako bi se prenijele jasne i cjelovite poruke [19].

Podjela poslovne komunikacije može se razgraničiti na nekoliko ključnih kategorija [20]:

1. **Usmena (verbalna) poslovna komunikacija:** Ova vrsta komunikacije odvija se putem govora i uključuje razgovore, sastanke, prezentacije, telefonske pozive i video konferencije. U usmenoj komunikaciji važno je imati jasno i precizno izražavanje kako bi se izbjegli nesporazumi i osigurala učinkovita komunikacija.
2. **Pismena poslovna komunikacija:** Pisanje je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu i uključuje službene dokumente, e-poštu, izvještaje, poslovne planove i ostale pisane materijale. Precizno pisanje i jasnoća ključni su za efikasno prenošenje informacija.
3. **Neverbalna poslovna komunikacija:** Neverbalna komunikacija uključuje neverbalne znakove poput tjelesne gestikulacije, izraza lica, držanja tijela, tona glasa i pogleda. Ova vrsta komunikacije doprinosi razumijevanju poruke, tonu razgovora i osjećajima koji se prijenose te može biti podjednako važna kao i verbalna komunikacija.

4. Elektronska poslovna komunikacija: S razvojem tehnologije, elektronska komunikacija postala je ključni dio poslovnog svijeta. To uključuje e-poštu, internetske poruke, chatove i video konferencije. Brzina i dostupnost elektronske komunikacije olakšavaju poslovanje na daljinu i međunarodne kontakte.



*Slika 8: Vrste poslovne komunikacije*

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

Učinkovita poslovna komunikacija ovisi o pravilnom korištenju svih ovih oblika komunikacije kako bi se osigurala jasna i točna razmjena informacija unutar organizacije i s vanjskim dionicima. Integracija svih faktora komunikacije ključna je za izgradnju uspješne organizacijske kulture i postizanje poslovnih ciljeva.

## **5. ISTRAŽIVANJE – „POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI“ NA PRIMJERU TVRTKE „SELK“**

Poslovna komunikacija ključna je za organizaciju jer čini okosnicu njezina uspjeha. Učinkovita komunikacija osigurava nesmetan protok informacija između zaposlenika, odjela i uprave, olakšavajući suradnju i učinkovito donošenje odluka. Kada je komunikacija jasna i otvorena, ona potiče pozitivno radno okruženje, podižući moral i produktivnost zaposlenika. Omogućuje vođama da daju jasne upute, povratne informacije i priznanje, što motivira zaposlenike da rade prema zajedničkim ciljevima. Štoviše, transparentna komunikacija s kupcima gradi povjerenje što je ključno za održavanje pozitivne reputacije brenda.

S druge strane, da bi posao napredovao, postizanje učinkovite komunikacije je neophodno. Omogućuje besprijekornu koordinaciju među timovima, promičući kohezivnu radnu kulturu koja potiče produktivnost i inovativnost. Bez odgovarajuće komunikacije može doći do nesporazuma, što dovodi do sukoba i smanjene učinkovitosti. Učinkovita komunikacija osigurava da su zaposlenici dobro informirani o ciljevima, strategijama i promjenama tvrtke, držeći sve usklađene i fokusirane. U današnjem konkurentskom okruženju, tvrtke moraju dati prednost komunikaciji kako bi se prilagodile promjenjivim tržišnim uvjetima i zadržale konkurentsku prednost. U konačnici, uspješne tvrtke shvaćaju da je jasna i otvorena komunikacija ključ za otključavanje punog potencijala njihove organizacije i poticanje održivog rasta i uspjeha.

### **5.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Tvrtka SELK d.d. prisutna je na hrvatskom tržištu već više od četiri desetljeća. Tijekom svog postojanja, SELK je postigao značajne poslovne uspjehe u proizvodnji elektroničkih kvarcnih satova, led dioda i mikrovalnih filtara. S vremenom, tvrtka se razvijala i prilagodila trendovima na domaćem i međunarodnom tržištu te prilagodila svoje poslovne modele suradnje s partnerima.

Nakon privatizacije 1992. godine, SELK je uspješno transformirao svoje poslovanje, postavši jedna od vodećih backend-proizvodnji elektro-keramičkih komponenti. Tijekom posljednje 24 godine, tvrtka je postigla iznimno impresivan uspjeh - povećala je broj zaposlenih radnika deset puta, što je istinski razlog ponosa tvrtke SELK.

Kroz dugogodišnje poslovanje, tvrtka SELK pokazala je svoju sposobnost prilagodbe i inovativnost u konkurenciji na zahtjevnom tržištu elektroničke industrije. Njena postignuća čine je istaknutom figurom u sektoru elektro-keramičkih komponenti i jamče nastavak uspješnog poslovanja u godinama koje slijede.

Trenutno, SELK ima više od 800 zaposlenika, među kojima je 10 % inženjera sa sveučilišnim stupnjem, posvećenih istraživanju novih tehnologija i ostvarivanju vrhunske proizvodnje na tržištu. Osim osposobljavanja za specifične radne zadatke, tvrtka nudi sveobuhvatan interni program obuke kako bi osigurala da njeni inženjeri ostanu na najvišoj međunarodnoj razini.

Zahvaljujući njihovim inovativnim idejama i predanosti visokim standardima kvalitete i tržišnim zahtjevima, SELK postiže kontinuirani uspjeh i ostvaruje izvrsnost u poslovanju već dugi niz godina. Svi proizvodni procesi odvijaju se u modernim klimatiziranim prostorima s ukupnom površinom od 16.300 m<sup>2</sup> [21].



*Slika 9: Logo tvrtke Selk d.d.*

*Izvor: Službena stranica Selka. Dostupno na: <https://selk.hr/>*

Trenutno, SELK d.d. obavlja ulogu pod-izvođača za TDK Electronics OHG u Deutschlandsbergu (Austrija) i usklađeno sa zahtjevima globalnog tržišta, proizvodi raznovrsne visoko razvijene elektroničke komponente. Neke od tih komponenti uključuju višeslojne varistore, višeslojne NCS-e, višeslojne piezo aktuatore i PTC-e.

Tijekom cijelog proizvodnog procesa, tvrtka koristi najnapredniju dostupnu tehnologiju. Od primjene robotike, automatske optičke kontrole, računalno upravljanih strojeva za precizno brušenje pa do čistih soba poznatih kao „Clean room“, SELK osigurava vrhunsku kvalitetu proizvoda.

## 5.2. Suradnja s TDK Electronics organizacijom

TDK Electronics AG, njemačka tvrtka koja je dio TDK grupe od 2008. godine, ističe se kao vodeći globalni proizvođač širokog spektra sofisticiranih elektroničkih komponenti, modula i sustava. Njihova primarna usmjerenost je na brzorastuće industrije kao što su komunikacije, IT, potrošačka elektronika i automobilska industrija.

SELK d.d. djeluje kao pod-izvođač za TDK Electronics GmbH & Co OG (Austrija) unutar PPD (Piezo Protection Devices) poslovne grupe. Njihova proizvodnja elektro-keramičkih komponenti u Kutini predstavlja "backend" za frontend-proizvodnju u Austriji. Proizvodi koji dolaze iz Austrije u SELK prolaze kroz niz proizvodnih procesa kako bi se stvorio tehnološki napredan proizvod visoke kvalitete za globalno tržište.



*Slika 10: Logo organizacije TDK*

*Izvor: Službena stranica TDK organizacije. Dostupno na: <https://www.tdk.com/en/index.html>*

Svi proizvodni procesi u potpunosti su usklađeni s visokim standardima i strogim zahtjevima automobilske industrije, uključujući certifikate ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001 i ISO 50001. Ti standardi se sustavno primjenjuju kako bi se osigurala tehnološka izvrsnost završnih proizvoda i postigla nulta greška ("Advance to Zero defect"). Proces se kontinuirano prate, analiziraju i unapređuju kako bi se osigurala najviša razina kvalitete i usklađenost s industrijskim standardima [21].

## 5.3. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je istražiti utjecaj poslovne komunikacije unutar organizacije, s posebnim naglaskom na njenu ulogu u poticanju uspjeha i ublažavanju konflikata. Analizirajući odgovore na ponuđena anketna pitanja, istraživanje ima za cilj otkriti kako učinkoviti komunikacijski kanali utječu na produktivnost, suradnju i zadovoljstvo zaposlenika. Osim toga, istraživanje nastoji istražiti vezu između komunikacijskih barijera i sukoba unutar organizacije. Razumijevanje značaja transparentne komunikacije u izgradnji osjećaja pripadnosti i inkluzivnosti



među zaposlenicima također je cilj ovog istraživanja. U konačnici, rezultati ovog istraživanja rasvijetlit će vitalnu ulogu koju komunikacija ima u postizanju poslovnog uspjeha, usmjeravajući organizacije prema njegovanju uspješnog i skladnog radnog okruženja.

## 5.4. Metodologija istraživanja

Za uspješno provedeno istraživanje anketa se sastojala od 18 pitanja koja se provela putem Office 365 forme za izradu ankete. Link na već izrađenu anketu je poslan putem službenih TDK e-mailova svih zaposlenika unutar organizacije koji su imali pristup računalu odnosno svoj izrađeni službeni Office profil. Svi podaci ispitanika su striktno bili anonimni i ostali takvima.

Svi prikupljeni rezultati istraživanja su prikazani u nastavku rada. Rezultati su prikazani grafički i opisno za što jednostavnije razumijevanje i jasnoću istraživanja.

## 5.5. Hipoteze istraživanja

Nakon definiranih ciljeva i metodologije istraživanja potrebno je postaviti određene hipoteze kako bi se rezultati istraživanja prihvatili odnosno odbili nakon što je anketa provedena.

### **H1: Učinkoviti komunikacijski kanali pozitivno utječu na poslovni uspjeh.**

Ova hipoteza je ključna jer se fokusira na odnos između učinkovitih komunikacijskih kanala unutar organizacije i njezinog ukupnog uspjeha. Analizirajući ovu hipotezu, može se istražiti vode li dobro uspostavljene i učinkovite metode komunikacije do boljih poslovnih rezultata, povećane produktivnosti i poboljšane suradnje među zaposlenicima.

### **H2: Zaposlenici najviše koriste elektronsku metodu komunikacije unutar organizacije.**

Ova hipoteza predlaže da organizacije koje koriste tehnološke alate za komunikaciju (npr. softver za upravljanje projektima, platforme za virtualne sastanke, e-poštu, mreže) imaju poboljšanu učinkovitost u svojim operacijama i poboljšanu suradnju među timovima. Sugerira da tehnologija omogućuje brže i učinkovitije dijeljenje informacija.

### **H3: Transparentna komunikacija potiče osjećaj pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima.**

Ova je hipoteza ključna za istraživanje utjecaja transparentnih komunikacijskih praksi na angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Analizirajući ovu hipotezu, može se procijeniti doprinosi li

otvorena i inkluzivna komunikacijska kultura jačem osjećaju pripadnosti, povećanom moralu zaposlenika i poboljšanju ukupnog radnog okruženja.

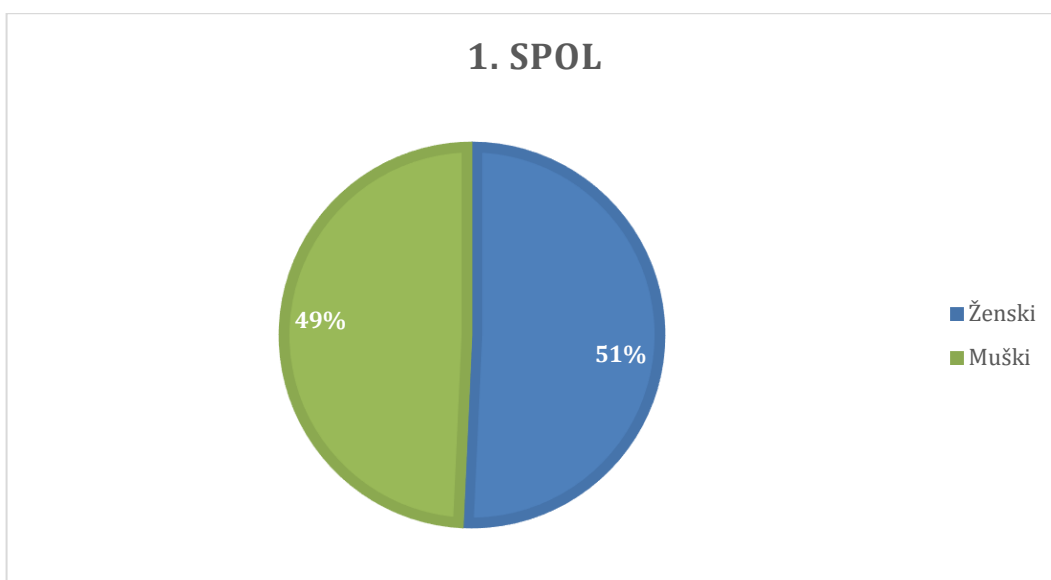
## **5.6. Opis istraživanja**

Istraživanje, za potrebe ovog rada, je provedeno putem anketnog upitnika sastavljenog od 18 pitanja unutar tvrtke „Selk d.d.“. Anketni upitnik je napravljen na temu „Poslovno komuniciranje unutar organizacije“ u kojem su ispitanici mogli odgovarati na pitanja odabirom na jedno od navedenih mogućih odgovora. Ponuđeni odgovori su bili jasni i postavljeni na način da se konkretno dobije slika o određenom anketnom pitanju i što jednostavnijem razumijevanju za same ispitanike. Anketna pitanja su se odnosila na uspješnost komunikacije unutar organizacije, oblike komunikacijskih kanala unutar i izvan organizacije, sukobe unutar organizacije, transparentnost organizacije itd.

Istraživanje putem anketnog upitnika provedenog unutar tvrtke „Selk d.d.“ preko Office 365 alata za izradu ankete je ukupno obuhvatilo 69 ispitanika. Primjer anketnog upitnika prikazan je u prilogu rada.

## **5.7. Rezultati istraživanja**

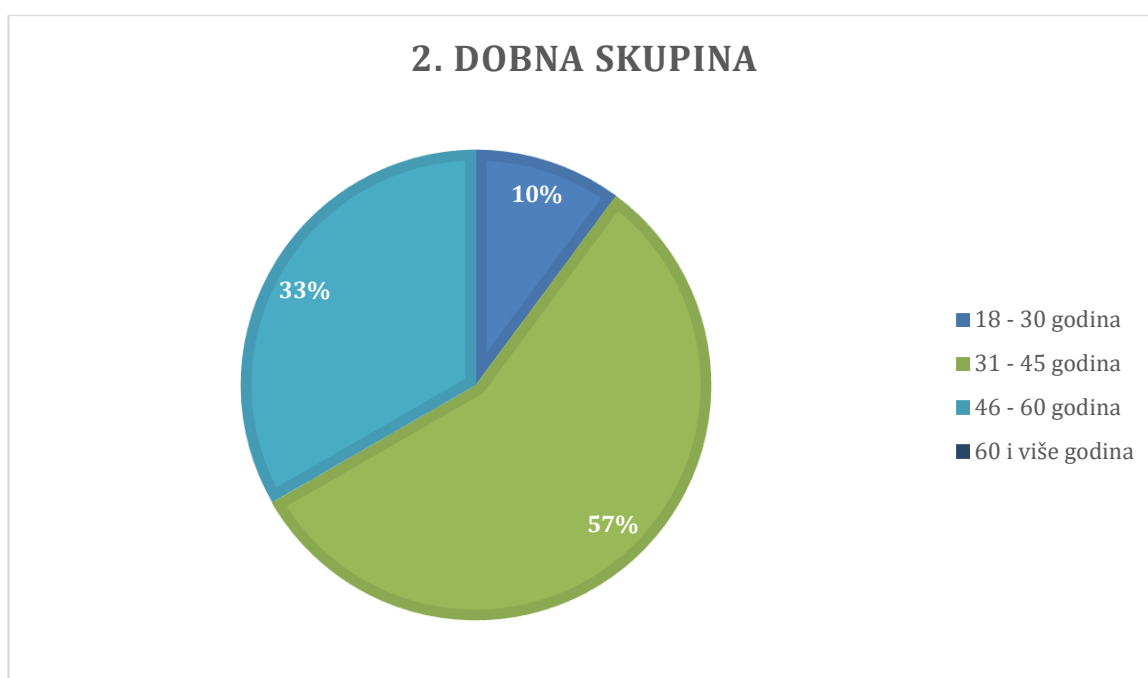
U anketnom upitniku „Poslovno komuniciranje unutar organizacije“ sudjelovalo je ukupno 69 ispitanika. Rezultati provedenog istraživanja, grafički i opisno obrađeni, slijede u nastavku rada.



*Slika 11: Dijagram podjele prema spolu*

*Izvor: Izvorno autorski*

U provedenom istraživanju kroz anketni upitnik sudjelovalo je ukupno 69 ispitanika, od čega je bilo nešto više osoba ženskog spola, njih 35 (51%) te muškog spola 34 (49%).

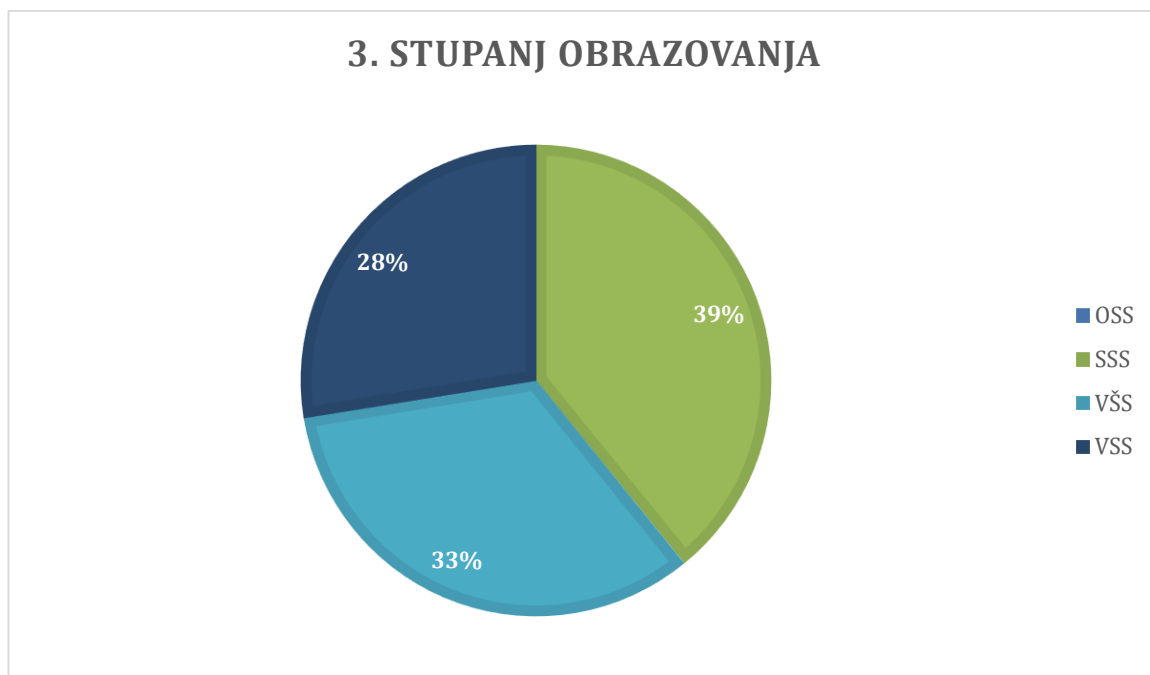


*Slika 12: Dijagram podjele prema dobnoj skupini*

*Izvor: Izvorno autorski*

Kroz dijagram koji prikazuje podjelu prema dobnoj skupini vidljivo je da je ponajviše sudjelovalo osoba od 31 do 45 godina starosti, njih 39, što bi točnije iznosilo 57% sveukupne

podjele. Osim toga, sudjelovalo je također 23 osobe u razdoblju od 46 do 60 godina starosti što iznosi 33%, te njih 7 u razdoblju od 18 do 30 godina starosti što iznosi skromnih 10%.

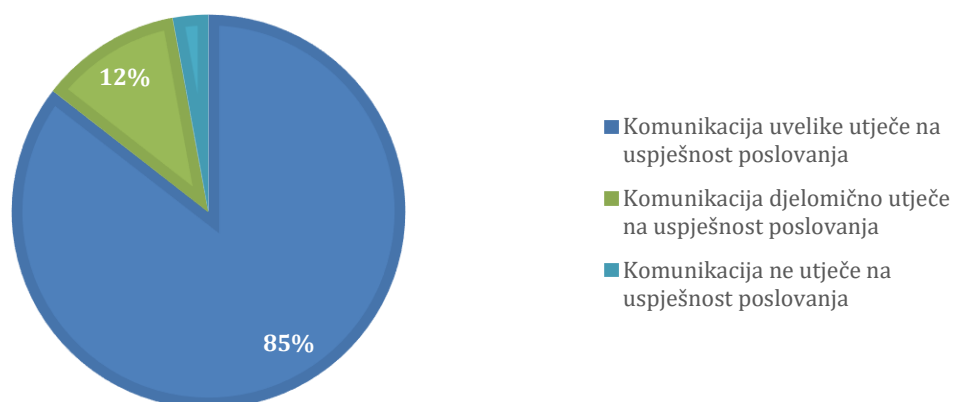


*Slika 13: Dijagram podjele prema stupnju obrazovanja*

*Izvor: Izvorno autorski*

Od ukupno 69 ispitanika njih 27 ima srednju stručnu spremu što je i najveći postotak ovog dijagrama koji iznosi 39%. Zatim je njih 23 koji imaju višu stručnu spremu (33%) te preostalih 19 koji imaju završenu visoku stručnu spremu što čini više od četvrtine ovog dijagrama (28%).

#### 4. KAKO BISTE OCIJENILI UČINKOVITOST INTERNIH KOMUNIKACIJSKIH KANALA UNUTAR ORGANIZACIJE?

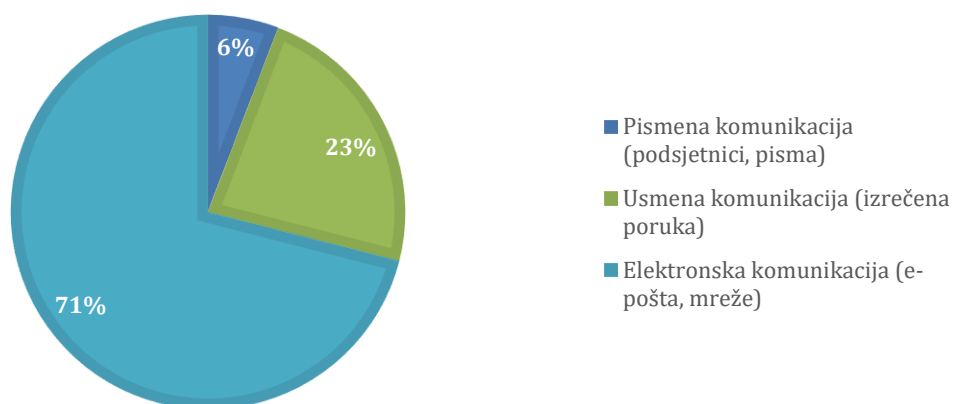


Slika 14: Dijagram podjele prema učinkovitosti komunikacije unutar organizacije

Izvor: Izvorno autorski

Na anketno pitanje o učinkovitosti same komunikacije unutar organizacije ponajviše je osoba odgovorilo ponuđenim odgovorom da komunikacija uvelike utječe na uspješnost poslovanja. Od ukupnih 69 ispitanika čak njih 59 je odgovorilo tim odgovorom što čini 85% ukupno ispitanih. Preostali, njih 8 je odgovorilo da komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja (12%) te 2 koji su odgovorili da komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja (3%).

## 5. KOJU KOMUNIKACIJSKU METODU SMATRATE NAJČEŠĆE KORIŠTENOM U SVOM SVAKODNEVNOM RADU UNUTAR ORGANIZACIJE?

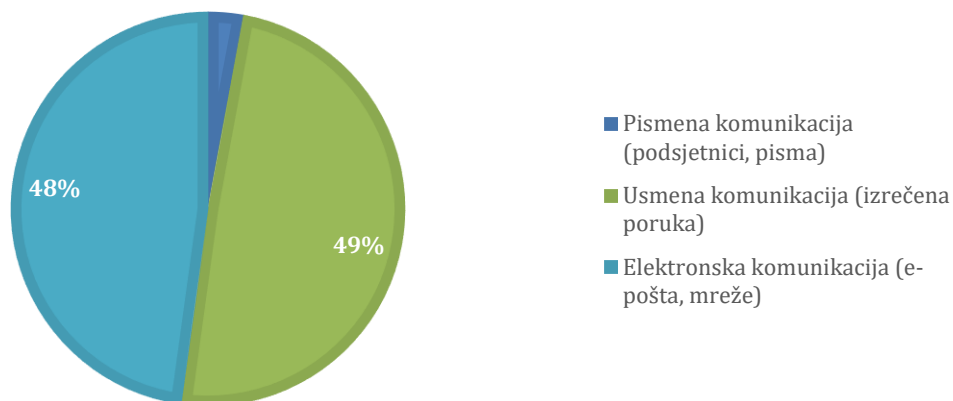


Slika 15: Dijagram podjele prema najčešće korištenoj komunikacijskoj metodi unutar organizacije

Izvor: Izvorno autorski

Najčešće korištenu komunikacijsku metodu unutar organizacije ispitanici smatraju elektronskom na koju je odgovorilo 49 osoba što čini 71% ukupnih ispitanika. Na usmenu komunikaciju je odgovorilo 16 osoba (23%), te samo 4 osobe na pismenu komunikaciju (6%).

## 6. KOJU KOMUNIKACIJSKU METODU SMATRATE NAJČEŠĆE KORIŠTENOM U SVOM SVAKODNEVNOM RADU IZVAN ORGANIZACIJE?



Slika 16: Dijagram podjele prema najčešće korištenoj komunikacijskoj metodi izvan organizacije

Izvor: Izvorno autorski

Najčešće korištenu komunikacijsku metodu izvan organizacije ispitanici smatraju usmenom na koju je odgovorilo 34 osobe što čini 49% sveukupno ispitanih. Na elektronsku komunikaciju je odgovorilo 33 osobe (48%) te samo 2 osobe na pismenu komunikaciju (3%). Zaključno se vidi iz ovog i prethodnog dijagrama da ljudi najčešće komuniciraju elektronski ili usmeno, a najmanje pismeno.

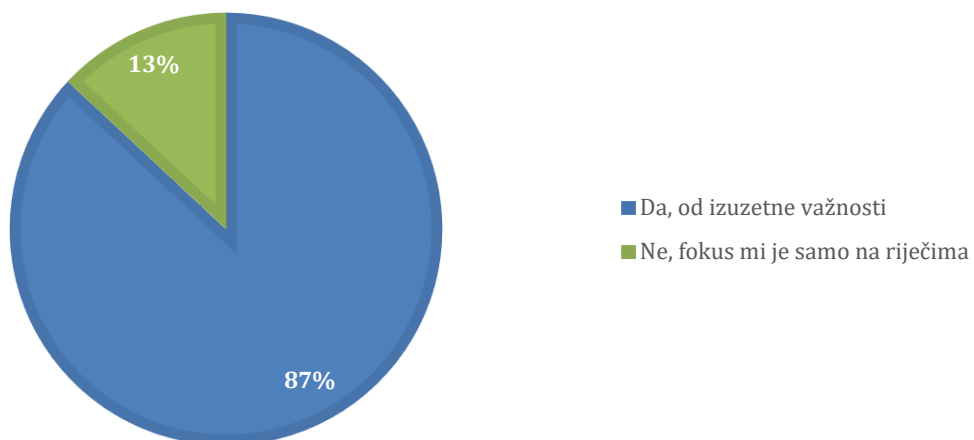


*Slika 17: Dijagram podjele prema tome koliko komunikacijski kanali olakšavaju razmjenu informacija između različitih odjela ili timova*

*Izvor: Izvorno autorski*

Prema prethodno odgovorenim komunikacijskim metodama korištenim unutar organizacije, dio ispitanika, njih 40 (58%) je odgovorilo kako je dovoljno dobra razmjena informacija između odjela ili timova putem komunikacijskih kanala. Preostali, njih 23 (33%) je odgovorilo izuzetno dobro, dok je 6 (9%) odgovorilo da je ipak nedovoljno dobro.

## 8. PRILIKOM KOMUNIKACIJE, SMATRATE LI DA JE GOVOR TIJELA VAŽAN?



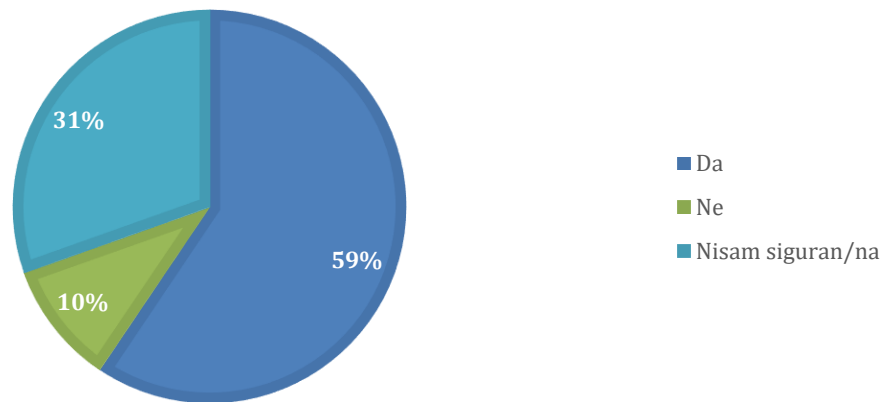
*Slika 18: Dijagram podjele prema važnosti govora tijela prilikom komunikacije*

*Izvor: Izvorno autorski*

Za važnost govora tijela prilikom komunikacije unutar organizacije smatra čak 60 ispitanika od ukupnih 69 što iznosi velikih 87%. Naime, ostatak, njih 9 (13%) su se izjasnili kako im nije govor tijela važan nego im je samo fokus na riječima. Sve u svemu može se zaključiti kako velika većina smatra da je za komunikaciju bitan faktor govora tijela.



### 9. POSTOJE LI USPOSTAVLJENI PROTOKOLI ILI SMJERNICE ZA KOMUNIKACIJSKI BONTON UNUTAR ORGANIZACIJE?

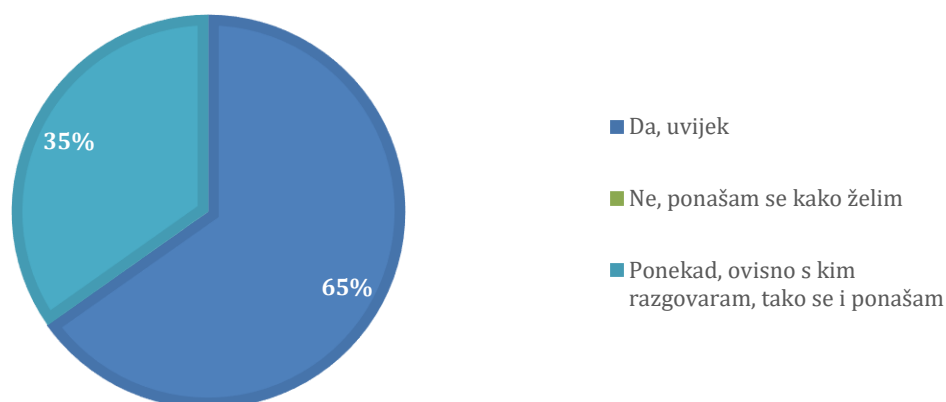


*Slika 19: Dijagram podjele prema postojanosti uspostavljenih protokola ili smjernica za komunikacijski bonton unutar organizacije*

*Izvor: Izvorno autorski*

Prema rezultatima na postavljeno anketno pitanje je vidljivo kako više od četvrtine, točnije 21 ispitanik (30%) nije uopće upućen u to postoje li određene smjernice ili komunikacijski bonton unutar organizacije. Naime, njih 41 (59%) je odgovorilo kako postoje određene smjernice ili protokoli, dok ih je samo 7 odgovorilo sa ne što čini 10%.

## 10. PRIDRŽAVATE LI SE USPOSTAVLJENIH PROTOKOLA ILI SMJERNICA ZA KOMUNIKACIJSKI BONTON UNUTAR ORGANIZACIJE?

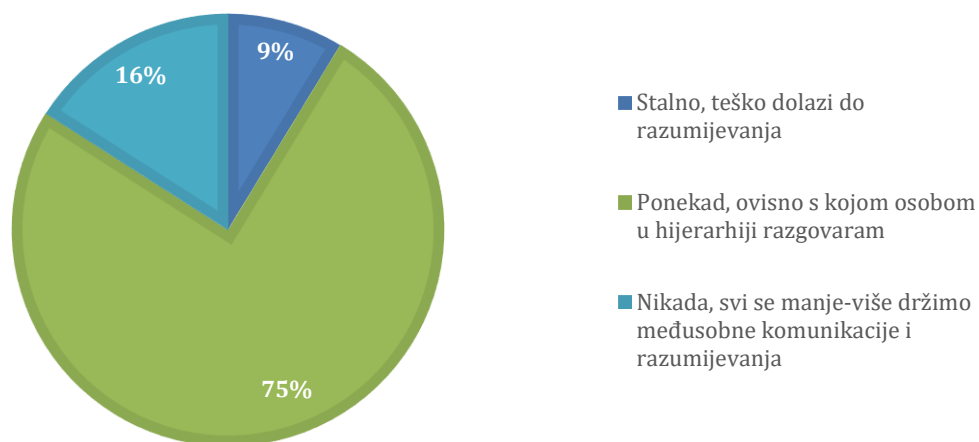


Slika 20: Dijagram podjele prema pridržavanju uspostavljenih protokola ili smjernica za komunikacijski bonton unutar organizacije

Izvor: Izvorno autorski

Rezultati na ovo anketno pitanje prikazuju kako se 45 ispitanika (65%) od ukupnih 69 pridržava uvijek uspostavljenih smjernica ili protokola za komunikacijski bonton. Svakako je dobro za vidjeti kako nitko nije odgovorio na pitanje s drugim odgovorom – „*Ne, ponašam se kako želim*“. Preostali ispitanici, njih 24 (35%) je odgovorilo kako se pridržavaju samo ponekad smjernica odnosno bontona i to ovisno s kim razgovaraju.

## 11. KOLIKO SE ČESTO SUSREĆETE S PROBLEMIMA U KOMUNIKACIJI U SVOM RADNOM OKRUŽENJU?

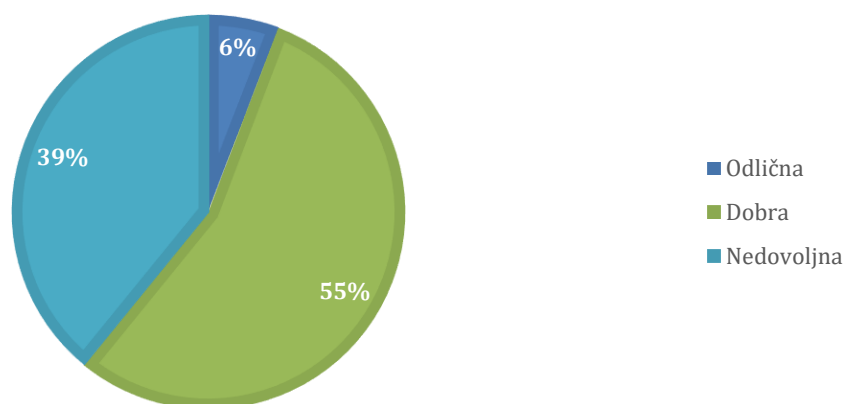


Slika 21: Dijagram podjele prema učestalosti susretanja s problemima u komunikaciji u radnom okruženju

Izvor: Izvorno autorski

Prema rezultatu ovog anketnog pitanja, vidljivo je kako ipak dolazi do problema u komunikaciji odnosno da ovisi sve s kim se u hijerarhiji razgovara. Od ukupnih 69 ispitanika, njih 52, točnije 75% je odgovorilo da dolazi do problema samo ponekad u ovisnosti razgovora u hijerarhiji. Preostalih 11 (16%) je odgovorilo da nikada ne dolazi i da se svi manje-više međusobno razumiju i komuniciraju, dok je njih 6 (9%) odgovorilo da je stalna prisutnost problema i da teško dolazi do razumijevanja.

## 12. KAKO BISTE OCIJENILI TRANSPARENTNOST ORGANIZACIJE U DIJELJENJU VAŽNIH INFORMACIJA ILI ODLUKA SA ZAPOSLENICIMA?

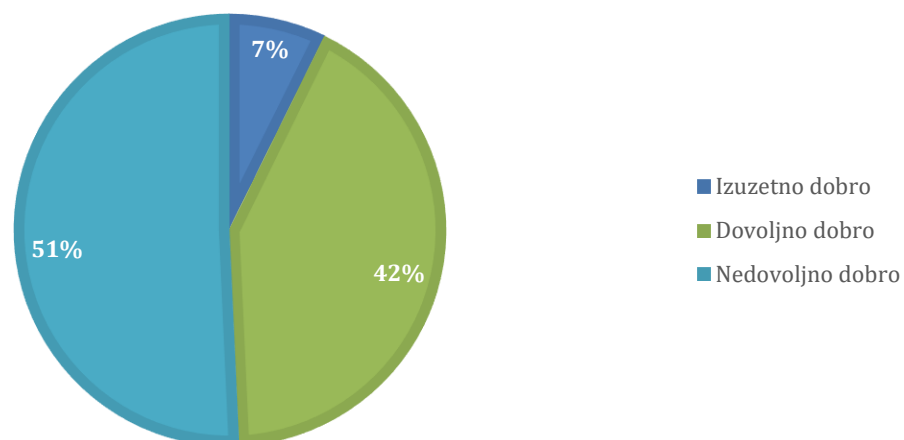


*Slika 22: Dijagram podjele prema transparentnosti organizacije u dijeljenju važnih informacija ili odluka sa zaposlenicima*

*Izvor: Izvorno autorski*

Za odličnu transparentnost smatra samo 4 ispitanika što čini 6%. Ipak, njih 38 (55%) smatra kako je transparentnost organizacije dobra, a čak 27 ispitanika (39%) smatra kako je pak transparentnost organizacije nedovoljna.

### 13. KOLIKO DOBRO ORGANIZACIJA KOMUNICIRA SVOJE CILJEVE I STRATEGIJE ZAPOSLENICIMA?

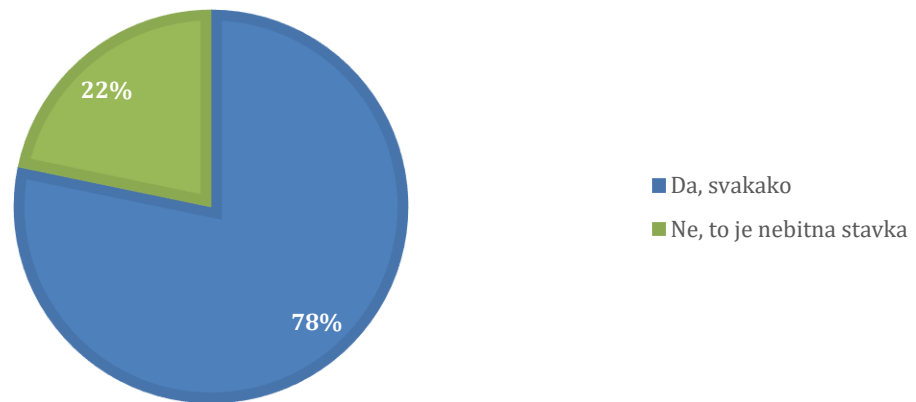


*Slika 23: Dijagram podjele prema tome koliko dobro organizacija komunicira svoje ciljeve i strategije zaposlenicima*

*Izvor: Izvorno autorski*

Rezultati ukazuju da 35 ispitanika (51%) smatra kako organizacija nedovoljno dobro komunicira svoje ciljeve i strategije zaposlenicima, dok njih 29, točnije 42% smatra ipak dovoljno dobro. Preostalih 5 (7%) ispitanika je odgovorilo s izuzetno dobrom komunikacijom između organizacije i zaposlenika.

#### 14. SMATRATE LI DA KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE PROMIČE OSJEĆAJ PRIPADNOSTI I INKLUZIVNOSTI MEĐU ZAPOSLENICIMA?

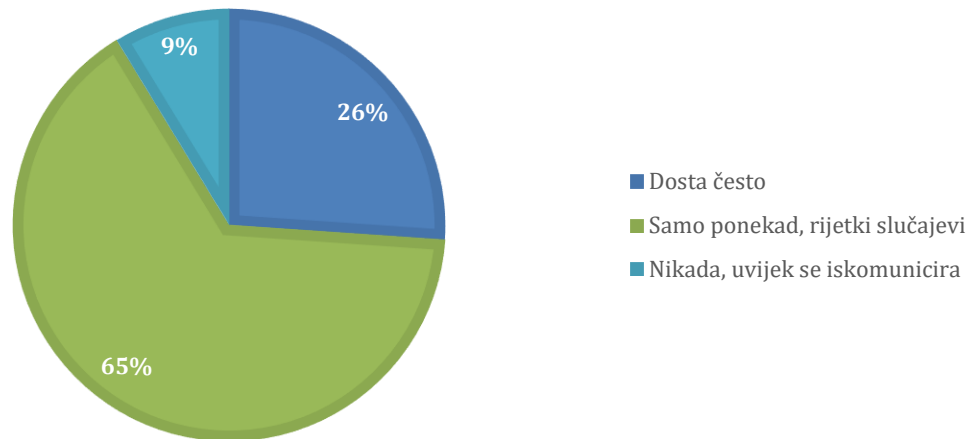


*Slika 24: Dijagram podjele prema komuniciranju i promicanju osjećaja pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima unutar organizacije*

*Izvor: Izvorno autorski*

Od ukupno 69 ispitanika, 54 njih (78%) smatra kako komunikacija promiče osjećaj pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima unutar organizacije. Međutim, ostatak, točnije njih 15 (22%) smatra kako je to nebitna stavka i da komunikacija ne promiče osjećaj pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima unutar organizacije.

## 15. KOLIKO ČESTO DOLAZI DO SUKOB A UNUTAR ORGANIZACIJE ZBOG LOŠE KOMUNIKACIJE?

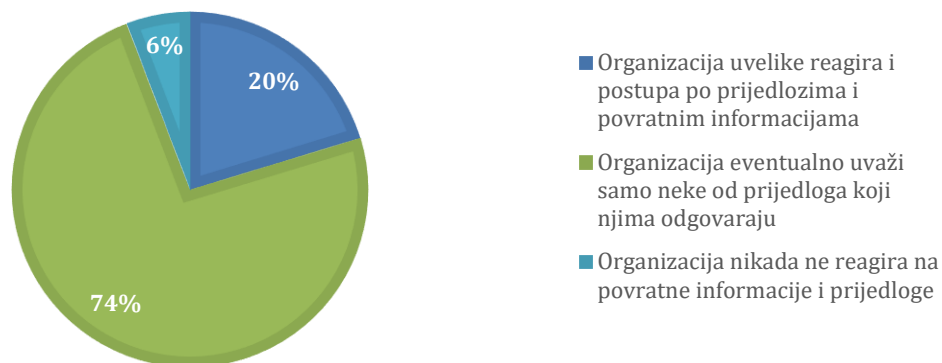


*Slika 25: Dijagram podjele prema učestalosti dolaska do sukoba unutar organizacije zbog loše komunikacije*

*Izvor: Izvorno autorski*

Sudeći prema rezultatima, moguće je raspoznati kako ne dolazi često do sukoba. Od ukupnih 69 ispitanika, 45 (65%) ih je odgovorilo kako do sukoba dolazi samo ponekad i da su to rijetki slučajevi. Naime, 18 ispitanika (26%), što iznosi više od četvrtine, smatra kako ipak dosta često dolazi do sukoba zbog loše komunikacije. Preostalih 6 (9%) se izjasnilo kako nikada ne dođe do sukoba, nego da se uvijek iskomunicira.

## 16. KAKO BISTE OCIJENILI REAKCIJU ORGANIZACIJE NA POVROTNE INFORMACIJE I PRIJEDLOGE ZAPOSLENIKA PUTEM KOMUNIKACIJSKIH KANALA?



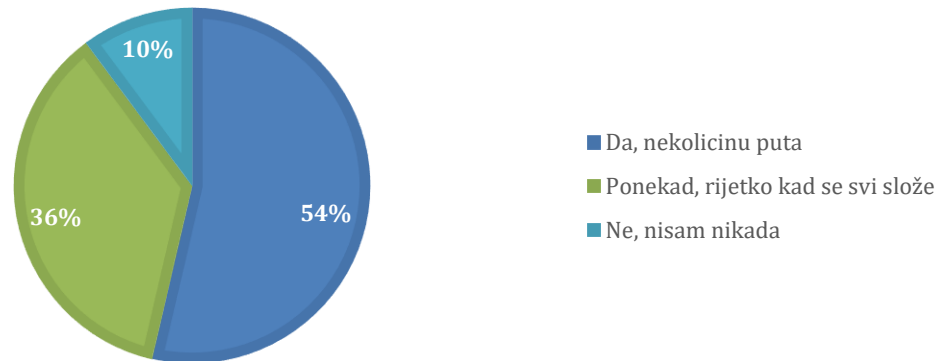
*Slika 26: Dijagram podjele prema reakciji organizacije na povratne informacije i prijedloge zaposlenika putem komunikacijskih kanala*

*Izvor: Izvorno autorski*

Rezultati ovog anketnog pitanja ukazuju na to da organizacija eventualo uvaži samo ono što njoj kao organizaciji odgovara, dakle za vlastitu korist, a ne korist svih zaposlenika. Takav odgovor je dalo 51 ispitanik od ukupnih 69 što iznosi 74%. Ostatak, njih 14 (20%) smatra da organizacija uvelike reagira i postupa po prijedlozima i povratnim informacijama, dok samo 4 (7%) smatra da ipak nikad ne reagira.



**17. JESTE LI SVJEDOČILI ILI DOŽIVJELI NEKE  
SLUČAJEVE U KOJIMA JE UČINKOVITA  
KOMUNIKACIJA DOVELA DO INOVATIVNIH  
RJEŠENJA ILI POBOLJŠANJA U ORGANIZACIJI?**

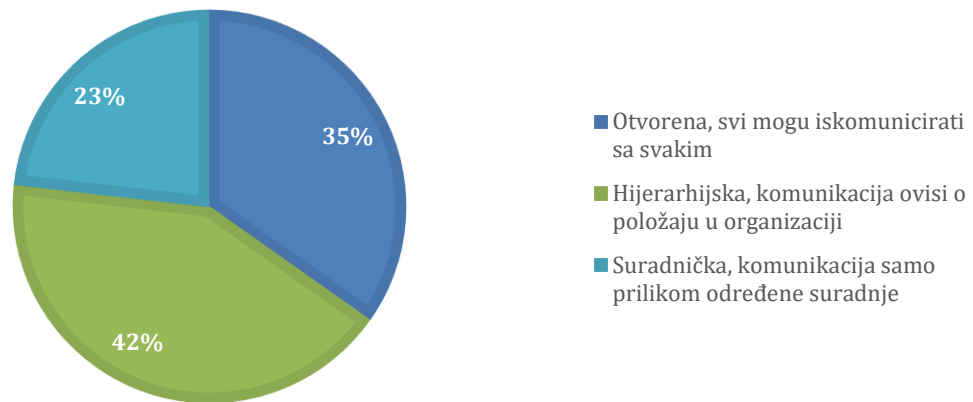


*Slika 27: Dijagram podjele prema svjedodžbi i doživljaju slučajeva u kojima je učinkovita komunikacija dovela do inovativnih rješenja ili poboljšanja u organizaciji*

*Izvor: Izvorno autorski*

Od ukupnih 69 ispitanika, malo više od polovice, točnije 37 (54%) smatra da su svjedočili i doživjeli slučajeve gdje je učinkovita komunikacija dovela do inovativnih rješenja ili poboljšanja u organizaciji. Preostalih 25 ispitanika (36%) smatra da su samo ponekad doživjeli takve slučajeve i da se rijetko kad svi zajedno slože oko nečega, a još 7 ispitanika (10%) se izjasnilo kako nisu nikada doživjeli takvo što.

## 18. KAKO BISTE OPISALI CJELOKUPNU KOMUNIKACIJSKU KULTURU UNUTAR ORGANIZACIJE?



Slika 28: Dijagram podjele prema opisu cjelokupne komunikacijske kulture unutar organizacije

Izvor: Izvorno autorski

Završno anketno pitanje koje je bilo ponuđeno ispitanicima rezultira u tome da 29 ispitanika (42%) smatra kako je komunikacija striktno hijerarhijska i da je ovisna o položaju unutar organizacije. Zaključno, preostalih 24 ispitanika (35%) se izjasnilo da je komunikacija čisto otvorena i da svi mogu sa svakim, dok se malo manje od četvrtine, njih 16 (23%) izjasnilo da je komunikacija suradnička i da se komunicira samo prilikom određene suradnje.

### 5.8. Analiza hipoteza

#### **H1: Učinkoviti komunikacijski kanali pozitivno utječu na poslovni uspjeh.**

Hipoteza H1 se prihvaća. Na temelju rezultata provedenog anketnog upitnika, prema 4. pitanju, od ukupno 69 ispitanika, njih 59 (85%) je odgovorilo da učinkoviti komunikacijski kanali pozitivno utječu na poslovni uspjeh. Analizirajući ovu hipotezu može se uvidjeti kako dobro uspostavljeni komunikacijski kanali dovode do boljih poslovnih ali i međusobnih rezultata kod zaposlenika, međusobno zadovoljstvo i veću produktivnost.

## **H2: Zaposlenici najviše koriste elektronsku metodu komunikacije unutar organizacije.**

Prema rezultatima anketnog upitnika, hipoteza H2 se prihvaća. Na temelju rezultata provedenog anketnog upitnika, prema 5. pitanju, od ukupno 69 ispitanika, njih 49 (71%) je odgovorilo da najviše koriste elektronsku metodu za komunikaciju unutar organizacije. Analizirajući ovu hipotezu može se potvrditi kako korištenjem novih tehnologija i elektronske komunikacijske metode dolazi do poboljšanja učinkovitosti i suradnje među timovima unutar ali i van odjela. Elektronska metoda sugerira omogućivanje brže i učinkovitije dijeljenje informacija.

## **H3: Transparentna komunikacija potiče osjećaj pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima.**

Analizirajući rezultate anketnog upitnika posljednja hipoteza H3 se prihvaća. Na temelju rezultata provedenog anketnog upitnika, prema 14. pitanju, od ukupno 69 ispitanika, njih 54 (78%) je odgovorilo kako komunikacija potiče osjećaj pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima. Izuzetno je važno da se zaposlenici međusobno osjećaju ugodno i komunikativno jer na taj način dolazi i do većeg međusobnog razumijevanja, ali i produktivnosti, odnosno međusobne suradnje.

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija predstavlja element od izuzetne važnosti svake organizacije, a njezinu važnost dodatno ističe njezina povezanost s uspješnim poslovanjem. Unutar organizacije, komunikacija igra ključnu ulogu u prenošenju informacija, ideja, ciljeva i odluka među zaposlenicima, upravljačkim strukturama i vanjskim dionicima. Upravo zahvaljujući dobroj komunikaciji, organizacije ostvaruju međusobnu povezanost, učinkovitost i konkurentne prednosti na tržištu.

Poslovno komuniciranje, koje obuhvaća formalnu, neformalnu, verbalnu, neverbalnu i elektronsku komunikaciju, predstavlja složen i suštinski dio funkcioniranja organizacija. Formalna komunikacija osigurava strukturiran prijenos ključnih informacija putem službenih kanala, dok neformalna komunikacija doprinosi izgradnji timskog duha i jačanju odnosa među zaposlenicima. Verbalna komunikacija, koja obuhvaća govor i pisanje, omogućuje precizno prenošenje informacija, dok neverbalna komunikacija pridonosi razumijevanju poruka kroz geste, izraze lica i ton glasa. Elektronska komunikacija, koja se razvila s napretkom tehnologije, pruža brzu i učinkovitu razmjenu informacija te olakšava poslovanje na daljinu.

Zaključak istraživačkog rada o poslovnom komuniciranju u organizaciji na primjeru tvrtke SELK d.d. pokazuje da je komunikacija ključni faktor za uspješno poslovanje unutar organizacije. Rezultati anketnog upitnika ukazuju na to da zaposlenici prepoznaju važnost komunikacije i njezinu ulogu u olakšavanju učinkovitog rada i postizanju ciljeva. Elektronska komunikacija se najčešće koristi unutar tvrtke, što ukazuje na njezinu sveprisutnost i praktičnost u modernom poslovanju. Ovo ukazuje na to da tvrtka aktivno koristi suvremene tehnologije kako bi omogućila brzu i učinkovitu razmjenu informacija među zaposlenicima i odjelima. Hijerarhijska komunikacijska kultura prevladava unutar organizacije, što implicira da postoji strukturiran način komuniciranja, gdje se informacije prijenose prema hijerarhijskom redoslijedu. To može pridonijeti jasnoći i odgovornosti u komunikaciji, ali također može ograničiti slobodan protok informacija. Zadovoljavajući rezultati u rješavanju sukoba i iskazivanju mišljenja ukazuju na pozitivnu komunikacijsku klimu unutar tvrtke. Činjenica da se većina stvari uspješno iskomunicira sugerira dobro razvijene vještine komunikacije među zaposlenicima.

U cjelini, istraživanje pokazuje da tvrtka SELK prepoznaje važnost komunikacije te da uspješno koristi elektronsku komunikaciju kao svoj glavni način razmjene informacija. Postojanje hijerarhijske komunikacijske kulture i pozitivni rezultati u rješavanju sukoba dodatno doprinose pozitivnoj atmosferi unutar organizacije. Ovi nalazi mogu poslužiti kao temelj za daljnje

unapređenje komunikacijskih praksi i izgradnju još učinkovitije komunikacijske kulture unutar tvrtke SELK d.d.

U svjetlu svih ovih pogleda, može se zaključiti da poslovno komuniciranje predstavlja nezaobilazan element organizacijskog uspjeha. Uspješno vođenje organizacije zahtijeva razumijevanje važnosti komunikacije i njezino pravilno upravljanje. Kroz kvalitetno poslovno komuniciranje, organizacije ostvaruju bolju suradnju, motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo klijenata i ostvarivanje postavljenih ciljeva.

U konačnici, poslovno komuniciranje nije samo alat za prenošenje informacija, već ključni temelj za izgradnju uspješne organizacijske kulture. Stoga, kontinuirano unapređivanje i njegovanje komunikacijskih vještina u organizaciji pridonosi njezinom dugoročnom uspjehu i održivosti na tržištu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

- [3] J. O'Connor, K. Jackson: Interpersonal Communication, IGI Global, New York, 2017.
- [5] M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
- [8] P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
- [11] P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- [18] M. J. Rouse, S. Rouse: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
- [20] M. Lamza-Maronić, J. Glavaš: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

### Časopisi:

- [7] R. C., R. Solé: The Small World Of Human Language, Proceedings of the Royal Society B Biological Sciences, svez. 268, br. 1482, 2001., str. 2261-2265
- [10] E.L., G. Latham: Building a Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation, A 35-year Odyssey, svez. 57, br. 9, 2002., str. 705-717
- [13] T. D., J. Sillince: Formal and Informal Hierarchy In Different Types Of Organization, Organization Studies, svez. 32, br. 11, 2011., str. 1515-1537
- [19] J. Tyler, D. Wilkinson, B. Huberman: E-mail As Spectroscopy: Automated Discovery Of Community Structure Within Organizations, The Information Society, svez. 21, br. 2, 2005., str. 143-153

Internet izvori:

- [1] <http://www.rapodar.ac.in/pdf/elearn/Bus%20Com%20Unit%201%20notes.pdf>.  
[pristupano 1. kolovoza 2023.]
- [2] <https://www.britannica.com/dictionary/communication>.  
[pristupano 1. kolovoza 2023.]
- [4] <https://www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm>. [pristupano 1. kolovoza 2023.]
- [6] <https://gacbe.ac.in/pdf/ematerial/18BCA35S-U4.pdf>.  
[pristupano 2. kolovoza 2023.]
- [9] [https://getuplearn.com/blog/organization/?expand\\_article=1](https://getuplearn.com/blog/organization/?expand_article=1).  
[pristupano 2. kolovoza 2023.]
- [12] <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/organizational-goals>.  
[pristupano 2. kolovoza 2023.]
- [14] <https://penpoin.com/formal-organizational-structure/>.  
[pristupano 2. kolovoza 2023.]
- [15] <https://www.vedantu.com/commerce/informal-organization>.  
[pristupano 2. kolovoza 2023.]
- [16] <https://getuplearn.com/blog/business-communication/#what-is-business-communication>.  
[pristupano 3. kolovoza 2023.]
- [17] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-business-communication>.  
[pristupano 3. kolovoza 2023.]
- [21] <https://selk.hr/>.  
[pristupano 4. kolovoza 2023.]

## POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz procesa komunikacije.....	6
Slika 2: Piramida bogatstva kanala komuniciranja.....	8
Slika 3: Ciljevi organizacije .....	11
Slika 4: Prikaz rasčlanjena akronima SMART .....	13
Slika 5: Formalna organizacijska struktura .....	14
Slika 6: Neformalna organizacijska struktura .....	15
Slika 7: Formalna komunikacija.....	19
Slika 8: Vrste poslovne komunikacije .....	21
Slika 9: Logo tvrtke Selk d.d. ....	23
Slika 10: Logo organizacije TDK.....	24
Slika 11: Dijagram podjele prema spolu .....	27
Slika 12: Dijagram podjele prema dobnoj skupini .....	27
Slika 13: Dijagram podjele prema stupnju obrazovanja.....	28
Slika 14: Dijagram podjele prema učinkovitosti komunikacije unutar organizacije.....	29
Slika 15: Dijagram podjele prema najčešće korištenoj komunikacijskoj metodi unutar organizacije Izvor: Izvorno autorski .....	30
Slika 16: Dijagram podjele prema najčešće korištenoj komunikacijskoj metodi izvan organizacije Izvor: Izvorno autorski .....	30
Slika 17: Dijagram podjele prema tome koliko komunikacijski kanali olakšavaju razmjenu informacija između različitih odjela ili timova.....	31
Slika 18: Dijagram podjele prema važnosti govora tijekom prilika komunikacije.....	32
Slika 19: Dijagram podjele prema postojanosti uspostavljenih protokola ili smjernica za komunikacijski bonton unutar organizacije.....	33
Slika 20: Dijagram podjele prema pridržavanju uspostavljenih protokola ili smjernica za komunikacijski bonton unutar organizacije.....	34
Slika 21: Dijagram podjele prema učestalosti susretanja s problemima u komunikaciji u radnom okruženju .....	35
Slika 22: Dijagram podjele prema transparentnosti organizacije u dijeljenju važnih informacija ili odluka sa zaposlenicima .....	36
Slika 23: Dijagram podjele prema tome koliko dobro organizacija komunicira svoje ciljeve i strategije zaposlenicima.....	37
Slika 24: Dijagram podjele prema komuniciranju i promicanju osjećaja pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima unutar organizacije.....	38



Slika 25: Dijagram podjele prema učestalosti dolaska do sukoba unutar organizacije zbog loše komunikacije .....	39
Slika 26: Dijagram podjele prema reakciji organizacije na povratne informacije i prijedloge zaposlenika putem komunikacijskih kanala .....	40
Slika 27: Dijagram podjele prema svjedodžbi i doživljaju slučajeva u kojima je učinkovita komunikacija dovela do inovativnih rješenja ili poboljšanja u organizaciji .....	41
Slika 28: Dijagram podjele prema opisu cjelokupne komunikacijske kulture unutar organizacije	
Izvor: Izvorno autorski .....	42

## PRILOZI

<b>1. Spol</b>
a) Ženski
b) Muški
<b>2. Dobna skupina</b>
a) 18 – 30 godina
b) 31 – 45 godina
c) 46 – 60 godina
d) 60 i više godina
<b>3. Stupanj obrazovanja</b>
a) OSS
b) SSS
c) VŠS
d) VSS
<b>4. Kako biste ocijenili učinkovitost internih komunikacijskih kanala unutar organizacije?</b>
a) Komunikacija uvelike utječe na uspješnost poslovanja
b) Komunikacija djelomično utječe na uspješnost poslovanja
c) Komunikacija ne utječe na uspješnost poslovanja
<b>5. Koju komunikacijsku metodu smatrate najčešće korištenom u svom svakodnevnom radu unutar organizacije?</b>
a) Pismena komunikacija (podsjetnici, pisma)
b) Usmena komunikacija (izrečena poruka)
c) Elektronska komunikacija (e-pošta, mreže)
<b>6. Koju komunikacijsku metodu smatrate najčešće korištenom u svom svakodnevnom radu izvan organizacije?</b>
a) Pismena komunikacija (podsjetnici, pisma)
b) Usmena komunikacija (izrečena poruka)
c) Elektronska komunikacija (e-pošta, mreže)
<b>7. Koliko dobro komunikacijski kanali olakšavaju razmjenu informacija između različitih odjela ili timova?</b>
a) Izuzetno dobro
b) Dovoljno dobro

c) Nedovoljno dobro
<b>8. Prilikom komunikacije, smatrate li da je govor tijela važan?</b>
a) Da, od izuzetne važnosti
b) Da, od izuzetne važnosti
<b>9. Postoje li uspostavljeni protokoli ili smjernice za komunikacijski bonton unutar organizacije?</b>
a) Da
b) Ne
c) Nisam siguran/na
<b>10. Pridržavate li se uspostavljenih protokola ili smjernica za komunikacijski bonton unutar organizacije?</b>
a) Da, uvijek
b) Ne, ponašam se kako želim
c) Ponekad, ovisno s kim pričam tako se i ponašam
<b>11. Koliko se često susrećete s problemima u komunikaciji u svom radnom okruženju?</b>
a) Stalno, teško dolazi do razumijevanja
b) Ponekad, ovisno s kojom osobom u hijerarhiji komuniciram
c) Nikada, svi se manje-više držimo međusobne komunikacije i razumijevanja
<b>12. Kako biste ocijenili transparentnost organizacije u dijeljenju važnih informacija ili odluka sa zaposlenicima?</b>
a) Odlična
b) Dobra
c) Nedovoljna
<b>13. Koliko dobro organizacija komunicira svoje ciljeve i strategije zaposlenicima?</b>
a) Izuzetno dobro
b) Dovoljno dobro
c) Nedovoljno dobro
<b>14. Smatrate li da komunikacija unutar organizacije promiče osjećaj pripadnosti i inkluzivnosti među zaposlenicima?</b>
a) Da, svakako
b) Ne, to je nebitna stavka
<b>15. Koliko često dolazi do sukoba unutar organizacije zbog loše komunikacije?</b>
a) Dosta često
b) Samo ponekad, rijetki slučajevi

c) Nikada, uvijek se iskomunicira
<b>16. Kako biste ocijenili reakciju organizacije na povratne informacije i prijedloge zaposlenika putem komunikacijskih kanala?</b>
a) Organizacija uvelike reagira i postupa po prijedlozima i povratnim informacijama
b) Organizacija eventualno uvaži samo neke od prijedloga koji njima odgovaraju
c) Organizacija nikada ne reagira na povratne informacije i prijedloge
<b>17. Jeste li svjedočili ili doživjeli neke slučajeve u kojima je učinkovita komunikacija dovela do inovativnih rješenja ili poboljšanja u organizaciji?</b>
a) Da, nekolicinu puta
b) Ponekad, rijetko kad se svi slože
c) Ne, nisam nikada
<b>18. Kako biste opisali cjelokupnu komunikacijsku kulturu unutar organizacije?</b>
a) Otvorena, svi mogu iskomunicirati sa svakim
b) Hijerarhijska, komunikacija ovisi o položaju u organizaciji
c) Suradnička, komunikacija samo prilikom određene suradnje

MARKO  
ALISEVAINO

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU

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, MARKO PRANSIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSLOVNO KOMUNIKACIJSKE U ORGANIZACIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Marko Pransić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. 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.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.