

# Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika

---

Taradi, Benjamin

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:105137>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 79/PE/2016

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ZADOVOLJSTVA  
INTERNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Benjamin Taradi

Varaždin, ožujak 2016.



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



DIPLOMSKI RAD br. 79/PE/2016

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ZADOVOLJSTVA  
INTERNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Student:  
Benjamin Taradi, 0136/336D

Mentor:  
doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	BENJAMIN TARADI	MATIČNI BROJ	0136/336D
NASLOV RADA	ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ZADOVOLJSTVA INTERNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	RESEARCH ON THE EFFECT OF SATISFACTION OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN ORGANIZATION TO THE SATISFACTION OF EMPLOYEES		
KOLEGIJ	UVOD U ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI RAD		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina 2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić 3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

## Zadatak diplomskog rada

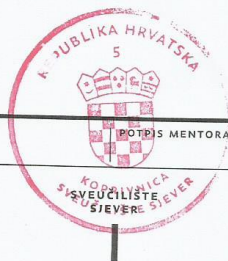
BROJ	79/PE/2016
OPIS	

Interno komuniciranje u organizaciji važan je aspekt učinkovitog poslovanja. Postoje formalni i neformalni oblici komunikacije. Da bi interna komunikacija bila učinkovita, potrebno je poznavati najvažnije zapreke koje mogu potpuno iskriviti poruku. Timsko komuniciranje ima prednosti i nedostatke koje svako poduzeće mora razmotriti ukoliko želi uspostaviti tim za obavljanje nekog zadatka za postizanje određenog cilja. Bavimo se učinkovitom poslovnom komunikacijom kao čimbenika uspješnosti. Govori se o pristupu usmjerenom na publiku. Moramo znati koji je ključan element komunikacije orijentirane na publiku. Peto poglavlje sadržava vlastito istraživanje. Prvo što je bitno o istraživanju je metodologija istraživanja. Analizirani rezultati ukazuju na zadovoljstvo zaposlenih komunikacijom između kolega/ica, ali isto tako ukazuju na problem komunikacije sa nadređenima gdje se daljnjim istraživanjima može doći do točnijeg razloga tog problema i sukladno tome djelovati. Ispitanici su ispitani kojim komunikacijskim kanalom dobivaju informacije u vezi njihovog posla. Kod pitanja o zadovoljstvu, ispitanici su se sa vrlo malom prednošću izjasnili da su zadovoljni sa svojim radnim mjestom.

U VARAŽDINU, DANA

9. ožujka 2016.

DIR 01 PE



# PREDGOVOR

Izjavljujem da sam ovaj rad izradio samostalno, svojim znanjem te uz pomoć navedene literature.

Zahvala:

Tijekom samog rada nailazio sam na par problema, zapravo bolje rečeno na neodlučnost, pa bih stoga zahvalio svojoj mentorici doc. dr. sc. Anici Hunjet na razumijevanju i podršci.

Također zahvaljujem svima ostalima koji su mi pomogli u izradi ovog rada sudjelovanjem u anketi u svrhu istraživanja.

## SAŽETAK

Interno komuniciranje u organizaciji važan je aspekt učinkovitog poslovanja. Postoje formalni i neformalni oblici komunikacije. U poduzeću se najviše koristi usmeni oblik komunikacije usko povezan s neverbalnom komunikacijom koja ga nadopunjuje i određenim gestama pridodaje poseban značaj. Da bi interna komunikacija bila učinkovita, potrebno je poznavati najvažnije zapreke koje mogu potpuno iskriviti poruku. Timsko komuniciranje ima prednosti i nedostatke koje svako poduzeće mora razmotriti ukoliko želi uspostaviti tim za obavljanje nekog zadatka za postizanje određenog cilja. Sastanci mogu biti vrlo učinkoviti, ali potrebno je izabrati prave ljude koji sudjeluju u sastanku i striktno se držati plana vođenja sastanka, jer u protivnom razni šumovi, buka i filtriranje nekih informacija može dovesti do neučinkovitosti sastanka.

U ovom radu istraživao se utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika. Analizirani rezultati ukazuju na zadovoljstvo zaposlenih komunikacijom između kolega/ica, ali isto tako ukazuju na problem komunikacije s nadređenima gdje se daljnjim istraživanjima može doći do točnijeg razloga tog problema i sukladno tome djelovati. Kod pitanja o zadovoljstvu, ispitanici su se s vrlo malom prednošću izjasnili da su zadovoljni sa svojim radnim mjestom.

Također, u analizi rezultata utvrdilo se da najviši postotak ispitanika informacije o svom poslu dobiva uglavnom preko nadređenog i preko kolega.

Ključne riječi: komunikacija, učinkovitost, proces komuniciranja, zapreke komunikacije, timska komunikacija, komunikacijski kanali.

## **ABSTRACT**

Internal communication in the company is an important aspect of effective business. There are formal and informal forms of communication. In the company the most used form of communication is oral form of communication closely linked to non-verbal communication which complement it and with certain gesture adds special significance. In order to internal communication be effective, it is necessary to know the most important obstacles that can fully untwist the message. Team communication has advantages and disadvantages that every company has to consider if it wants to establish a team to perform a task to an specific goal. Meetings can be very effective, but you need to choose the right people involved in the meetings, and strictly stick to the plan of leading the meeting, otherwise the various noises, noise filtering, and some information can lead to inefficiencies meeting.

In this final work it was researched the impact of internal communication on employee satisfaction. The analyzed results indicate on employee communication satisfactions between colleagues, but also point to the problem of communication with superiors where further research may lead to the reason of the problem, and in accordance with that react.

At the questions about satisfaction, respondents has declared with a very small advantage that they are satisfied with their workplace.

Also, the analysis of the results found that the highest percentage of respondents gets informations about their job gets mostly through superior and through a colleague.

Key words: communication, effectiveness, communication process, barriers to communication, team communication, communication channels.



# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OPĆENITO O KOMUNIKACIJI.....	3
2.1. Modeli i oblici komunikacije .....	12
2.1.1. Komunikacijski modeli .....	14
2.2. Korporativno komuniciranje kao menadžerska funkcija.....	18
2.3. Komunikacija bez granica .....	20
3. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU .....	25
3.1. Zapreke u poslovnoj komunikaciji.....	31
4. OVLADAVANJE TIMSKOM I INTERPERSONALNOM KOMUNIKACIJOM .....	40
1.1. Učinkovito vođenje sastanaka .....	42
1.2. Učinkovita poslovna komunikacija kao čimbenik uspjeha .....	44
4.1. Prevladavanje komunikacijskih zapreka.....	52
5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA.....	55
5.1. Metodologija istraživanja .....	55
5.2. Rezultati istraživanja .....	56
5.2.1.1. Index zadovoljstva.....	56
5.2.1.2. Pitanje o zadovoljstvu.....	64
5.2.1.3. Komunikacijski kanali .....	65
6. ZAKLJUČAK.....	67
LITERATURA .....	68
POPIS TABLICA.....	69
POPIS SLIKA.....	70

# 1. UVOD

Komunikacija je jedan od najbitnijih čimbenika u poslovnom svijetu. Ovim radom dotaknula se tema komunikacije između zaposlenika, odnosno zadovoljstva pojedinca u komunikaciji u poduzeću.

U drugom poglavlju definira se komunikacija kao pojam te kakve su vrste komunikacija. Zatim se opisuju modeli i oblici komunikacije, ukratko, kakva komunikacija postoji. U opisivanju komunikacija ne možemo zaobići, a da ne napišemo kratko o korporativnom komuniciranju kao menadžerskoj funkciji. Pri kraju drugog poglavlja definiramo i razjašnjavamo kakva je to komunikacija bez granica.

Treće poglavlje započinjemo komunikacijom u poslovnom svijetu. Iz tog poglavlja učimo kako prepoznati učinkovitu komunikaciju. Nadalje, objašnjava se što je to bitno kod razumijevanja onoga što poslodavci od nas očekuju i razumijevanja specifičnosti poslovne komunikacije. Nakon toga obraćamo se zaprekama poslovne komunikacije. Odredit će se kako publika prima poruku te koji tri događaji se moraju zbiti da bi član publike primio poruku. Pošto nije samo važno kako publika primi poruku, treba razjasniti kako publika dekodira poruku da bi poruka uopće imala smisla. Logično tom slijedu primanja i dekodiranja poruke, mora se opisati i kako publika odgovara na poruke. Bit će nabrojene i tzv. „organizacijske zapreke“. Navest će se razlog zbog čega i kojih se komunikacijskih prepreka unutar komunikacijskog procesa poruke mogu iskriviti te što one uključuju. S obzirom na to da smo pisali o mogućim zaprekama u poslovnoj komunikaciji, u nastavku rada bavimo se prevladavanjem tih komunikacijskih zapreka. Kao prvo, treba objasniti što uspješna komunikacija zahtjeva. Nadalje, navest će se nekoliko prijedloga kako smanjiti smetnje u poslovnoj okolini.

Četvrto poglavlje odnosi se na ovladavanje timskom i interpersonalnom komunikacijom. Kako treba učinkovito komunicirati unutar tima razjašnjeno je u nastavku rada. Naravno, uvijek kada se nešto radi timski to ima neke svoje prednosti, ali također i nedostatke. Njih će se nabrojati i svakog od njih ukratko objasniti. Sljedeće što se obrađuje u radu je učinkovito vođenje sastanaka. Navest će se dvije najveće pogreške sastanaka. Prije no što se započne pripremati za sastanak, započnu se četiri pripremne radnje koje su nabrojene te pojašnjene. Nakon toga, slijede glavne smjernice kako voditi učinkovit sastanak ukoliko smo mi voditelj sastanka.

Na kraju četvrtog poglavlja bavimo se učinkovitom poslovnom komunikacijom kao čimbenika uspješnosti. Govori se o pristupu usmjerenom na publiku. Nadalje, susrećemo se s pojmovima poput konstruktivne povratne informacije i destruktivne povratne informacije. Također, u nastavku rada govori se o obzirnosti prema poslovnim običajima. Moramo znati koji je ključan element komunikacije orijentirane na publiku. Da bismo uspješno komunicirali u poslovnoj okolini, potrebno je navesti kako postići učinkovitost. U prilogu teksta nalazi se tablica koja će na neke procesne korake navesti njihove probleme, a suprotno tome, moguća rješenja tih navedenih problema.

Nakon tablice u nastavku slijedi podjela tehnologije u četiri kategorije i neki od snažnih alata za učinkovitu poslovnu komunikaciju koji će biti ukratko pojašnjeni.

Peto poglavlje sadržava vlastito istraživanje. Prvo što je bitno o istraživanju je metodologija istraživanja. Potrebno je navesti kako se provelo istraživanje, koliki uzorak populacije se uzeo i koje statističke metode su se koristile u provedbi istraživanja. Odgovori na prethodna pitanja nalaze se u metodologiji istraživanja. Zatim, nakon metodologije dolazi se do rezultata provedenog istraživanja. U poglavlju index zadovoljstva prikazuje se tablica gdje su ispisani svi podaci prikupljeni iz ankete s objašnjenjem ispod tablice.

Sljedeća tablica prikazuje prosječnu ocjenu ispitanika na sve postavljene izjave. Nadalje, izjava „Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama“ prikazana je slikovito- histogramom. Zatim dolazi se do pitanja o zadovoljstvu radnim mjestom. Izjava je tablično prikazana i izračunata u postocima. Sljedeće potpoglavlje sadrži komunikacijske kanale. Ispitanici su ispitani kojim komunikacijskim kanalom dobivaju informacije u vezi njihovog posla.

Zadnje, šesto poglavlje, je zaključak.

## 2. OPĆENITO O KOMUNIKACIJI

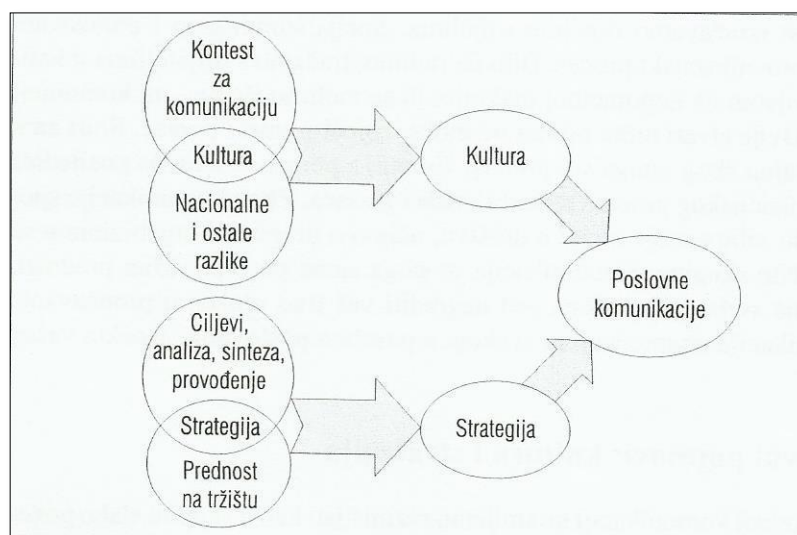
Komunikacija je sve. Ova izjava može zvučati prilično bahato, no razmislite malo o komunikaciji. Većina naših potreba, a i zaista sve što nas čini ljudima, u svojem korijenu ima komunikaciju. Ljudska potreba za ljubavlju i prisnošću nastaje kao rezultat komunikacije, npr. između roditelja i djeteta. Brižnost izražavamo riječima i djelima. Socijalizirani smo i obrazovani kroz komunikacijski proces. Bilo da radimo, čavrljamo sa prijateljima u kafiću, navijamo na nogometnoj utakmici ili se molimo Bogu- mi komuniciramo.

Dvije stvari nitko od nas ne može izbjeći: smrt i poreze. Smrt nam je značajna zbog onoga što prenosi živima, a porezi su izravna posljedica komunikacijskog procesa između vlade i glasača. Komunikacija je stoga sama po sebi važan predmet.

O poslovnoj komunikaciji ne smijemo razmišljati kao o skupini slabo povezanih komunikacijskih pojmova. Kroz mnoštvo različitih tema provlače se dvije niti koje ih povezuju u skupni pojam poslovne komunikacije, a to su:

- kultura i
- strategija.

Kultura je ključni pojam, a kroz naš je tekst protkana na dva načina. Prvo, kultura je kontekst u kojem treba proučavati komunikaciju. Drugim riječima, mi možemo komunicirati samo zato što, kao ljudske skupine, imamo kulturu kao okvir za interpretiranje komunikacije. Drugo, kultura je fenomen koji se mijenja čim prijeđemo nacionalne, regionalne, organizacijske i druge granice. Slika 1 prikazuje dvije razine kulture.



Slika 1: Poslovne komunikacije- kulturološke i strateške perspektive

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Strategija je druga poveznica koja je, kao kultura, korištena na dva načina. Oba načina proizlaze iz gledišta strateškog menadžmenta. Prvo, o komunikacijskoj strategiji razmišljamo u smislu ciljeva, analize, sinteze i provođenja. Drugo, vjerujemo da će potpuno razumijevanje komunikacija stvoriti konkurentsku prednost ne samo pojedincima koji će se uspješnije organizirati i provesti bolju poslovnu komunikaciju od svojih konkurenata. Slika 1 ilustrira dvostruku primjenu strategija na poslovne komunikacije.

Vrste poslovne komunikacije:

- formalna poslovna komunikacija
- neformalna poslovna komunikacija

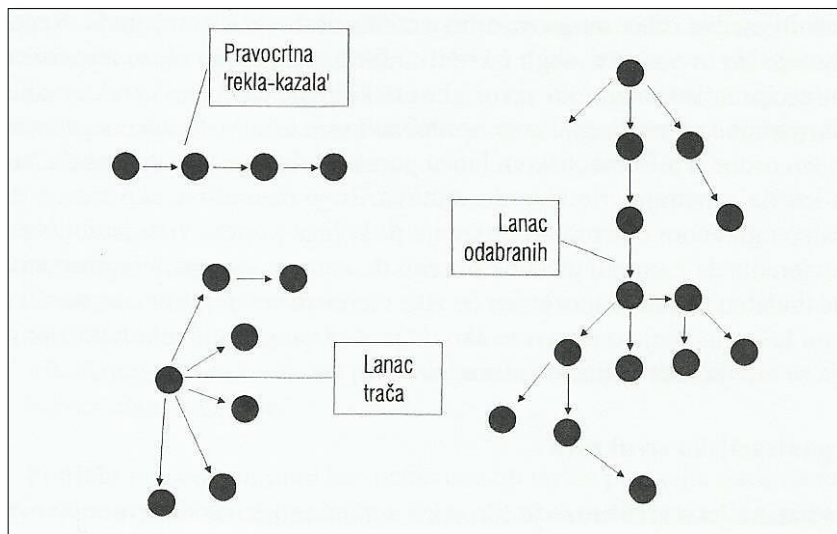
### **Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom. Dva oblika povezanosti ovih dviju varijabli:

- „rekla- kazala“ i
- neformalne skupine.

„Rekla- kazala“ je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem nje ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala.

Ona pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije, pa čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture. Davis (1953.)<sup>1</sup> je odredio nekoliko tipova modela „rekla- kazala“, a na Slici 1.1. ih prikazujemo tri.



Slika 1.1: Tipovi „rekla kazala“ modela

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Prvi tip poznat je kao „pravocrtna rekla- kazala“- jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku prosljeđuje trećoj osobi, ova je prenosi četvrtoj i tako dalje. Time nastaje duga serija komunikacija. Drugi tip zove se „lanac trača“. Pojedinač poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati. Treći tip je „lanac odabranih“ kod kojeg osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala. Jedna ili više tih osoba poruku će prosljeđiti opet samo odabranima.

Rukovoditelji ipak mogu djelomično kontrolirati „rekla- kazala“ model. Oni, npr. mogu saznati tko su ključni ljudi u lancu odabranih i osigurati da te osobe uvijek znaju činjenice kako bi zaustavili glasine ili pokušali kontrolirati pogrešne interpretacije tvrtkinih poteza. Uspostavljanjem otvorenih komunikacijskih kanala rukovoditelji će čuti glasine i netočne informacije te će ih moći zaustaviti prije no što budu prosljeđene. Međutim, model „rekla- kazala“ ne prenosi samo netočne, nego informacije svih vrsta, a može biti prilično precizan u prenošenju činjenica.

<sup>1</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 23

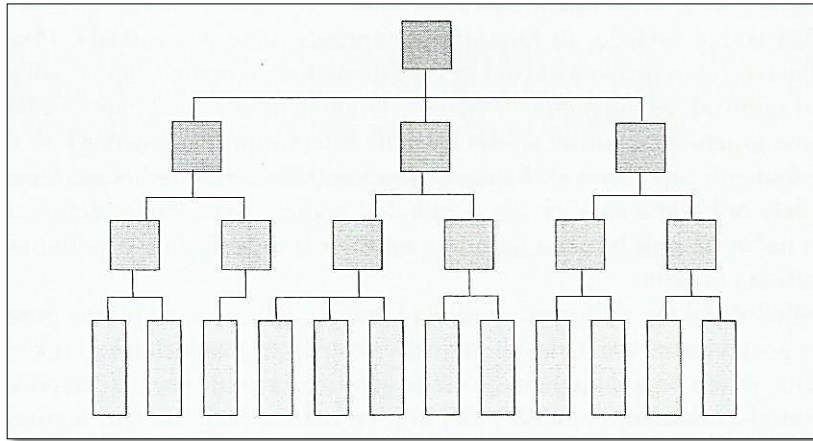
Zanimljiv je podatak da se komunikacija unutar ovog modela povećava proporcionalno s povećanjem nesigurnosti i promjena u organizaciji.

Neformalna komunikacija također se odvija u skupinama zaposlenika koji se sastaju i izvan radnog vremena. Neformalne grupe su skupine ljudi u tvrtki koji dijele zajedničke interese. Primjerice, zaposlenici mogu organizirati prijateljsku nogometnu utakmicu. Drugi možda održavaju tjedne kartaške večeri ili se pak povremeno sastaju u lokalnoj pivnici. U svim navedenim primjerima jedna od tema razgovora sigurno će biti vezana uz tvrtku ili organizaciju.

Neformalne komunikacijske mreže mogu biti izvori točnih informacija. U njima se zaposlenici neformalno i jeftino mogu „izvježbati“ u prenošenju informacija. One mogu vrlo brzo informirati veliki broj ljudi. Nepovoljno je što ove mreže mogu iskriviti informaciju, nepovoljno utjecati na motivaciju te što mogu biti izvor glasina i aluzija. Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest što osobe u informacijskom lancu poruke dobivene putem modela „rekla-kazala“ smatraju vrlo vjerodostojnima.

To je razumljivo ako znamo da glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo. Naše je uvjerenje da nam oni ništa ne bi rekli da nam ne vjeruju, što glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici će više vjerovati ovim glasinama ukoliko imaju loše mišljenje o upravi te ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima.

**Organizacijska struktura** je formalni organizacijski okvir stvoren u svrhu postizanja organizacijski ciljeva. Slika 1.2 prikazuje primjer formalne organizacijske strukture koja se često naziva organizacijska shema ili organigram. Ona je samo prikaz formalne strukture, ali ne i prikaz čitave organizacijske strukture jer, kao što znamo, postoje i neformalne strukture. Shema prikazuje formalne i uspostavljene modele veza koje bi trebale postojati između odjela, uloga i pojedinaca. Način na koji je organizacija strukturirana utječe na poslovne komunikacije.



Slika 1.2: Birokratske organizacijske strukture

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Slika 1.2 ne samo da predstavlja generičku organizacijsku strukturu, nego i birokraciju. Birokracija je društveno organiziranje i kontrolni sustav hijerarhijske organizacijske strukture. Njemački sociolog Max Weber proučavao je birokraciju i označio ju kao jedan od najdjelotvornijih sustava koje je moguće utemeljiti. Istodobno ju je promatrao kao prijetnju osnovnim slobodama i ljudskosti.<sup>2</sup> I bio je u pravu- birokracija je postala najčešći organizacijski sustav, ali je često i mjesto na kojem se gubi sva osobnost i ljudskost. Birokracija je toliko djelotvorna zbog sljedećih faktora:

- podjele rada,
- hijerarhije autoriteta,
- uniformne politike i pravila,
- standardiziranih procedura,
- određenog pravca karijere i promaknuća na temelju zasluga te
- impersonalnih odnosa.

Podjelu rada definiramo kao način na koji tvrtka postavlja ljude na funkcionalne organizacijske zadatke i odgovornosti kako bi ostvarila rezultate. To znači da su proizvodnja dobara i usluga te funkcije koje podupiru takve aktivnosti (npr. upravljanje ljudskih resursima, nabava itd.) podijeljene na specijalizirane zadatke koje obavljaju osobe zadužene samo za taj zadatak.

<sup>2</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 25



Uspoređujući ga s položajem obrtnika iz predindustrijskog društva, rad u birokraciji teži ka sužavanju stručnosti. Umjesto da poznaje čitav proces, svaki zaposlenik se usavršava samo za jedno područje. Što je veća podjela rada, to je veća specijalizacija.

Posebno su važne dvije vrste podjele rada:

- vertikalna i
- horizontalna.

Horizontalna podjela rada podrazumijeva podjelu na funkcionalne zadatke kao što su marketing, proizvodnja, računovodstvo itd. Vertikalna podjela odnosi se na hijerarhiju autoriteta. Nju čine dva modela. Prvi je jedinstvo zapovijedanja- svaki bi zaposlenih trebao upute i zapovijedi primiti samo od jednog pretpostavljenog. Drugi model je lanac zapovijedanja prema kojem se autoritet spušta od vrha hijerarhije (nadređenog) do dna (podređenih zaposlenika).

Svaku razinu kontrolira ona prethodna. Oba su kao način na koji birokracija dijeli autoritet u organizaciji, a odlikuju je kontrola i nadzor.

Prije no što se birokracija ustalila, promaknuća su se temeljila na nepotizmu i favoriziranju. U birokraciji postoji jasan sustav nagrađivanja, plaćanja i promaknuća. Promaknuća se temelje na zaslugama, posebno u smislu tehničke sposobnosti. Birokracije su u svojim začecima obećavale doživotne karijere zauzvrat za odanost i rogorozno izvršavanje dužnosti unutar okvira zacrtanih pravila i politika.

Birokraciji nije važan pojedinac, nego njegova uloga. Kao što prikazuje Slika 1.2 birokratski su odnosi ograničeni i zasnovani na formalnoj strukturi i na njoj temeljenim odnosima između specijaliziranih područja. Ljudi unutar tih područja, stoga, imaju funkcionalne uloge. Drugim riječima, ljudi se ne odnose prema Mariji Horvat kao Mariji Horvat, već kao prema nadzornici skladišta.

Ljudi su zaista određeni prema svojim ulogama. Postoje odnosi među ulogama, ne ljudima, a ti su odnosi imperonalni i bezosjećajni.

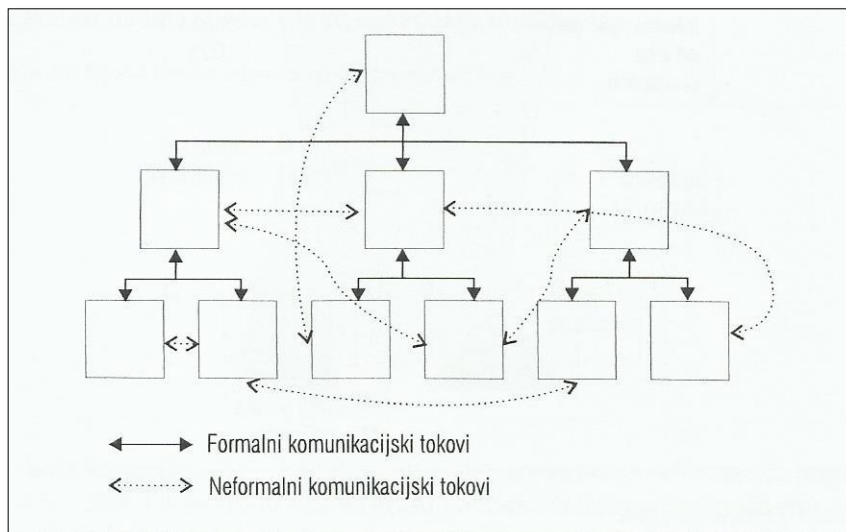
Birokracija je privlačna jer je vrlo djelotvorna. Danas se mnoge tvrtke više ne organiziraju prema birokratskom modelu, pogotovo ako se oslanjaju na vješte i kreativne ljude u svrhu postizanja konkurentске prednosti.

Ipak, birokracija je dio svih organizacija, a mnogi od nas je još uvijek radimo u tvrtkama, bilo privatnih, javnim ili neprofitnim, koje su prilično birokratizirane.

Utjecaj birokracije na komunikaciju izuzetno je važan čak i u organizacijama koje nisu pretjerano birokratizirane.

## Formalna komunikacija u birokraciji

Kao što organizacijska struktura ima vertikalnu i horizontalnu podjelu rada, isto tako ima i vertikalne i horizontalne oblike komuniciranja. Slika 1.3 prikazuje vertikalne i horizontalne modele komunikacije.



Slika 1.3: Neformalni i formalni komunikacijski tokovi

Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

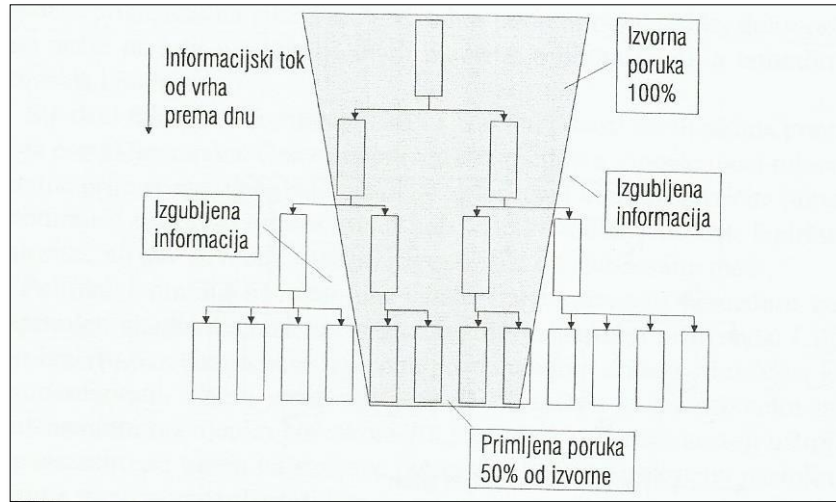
**Vertikalna komunikacija** je komunikacija koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije (Slika 1.3). Naravno, ovaj tip komunikacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se također može, i mora, uzdizati prema vrhu. Katz i Kahn (1966.)<sup>3</sup> su odredili pet kategorija komunikacije „prema dolje“:

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

Iz metafore prema kojoj je birokracija stroj proizlaze neke osnovne pretpostavke koje se naziru u navedenim kategorijama. Prvo, pretpostavlja se da sve zadatke možemo lako izvršiti ako slijedimo sustavne procedure i naloge. Sustavljači pravila nikako ne mogu predvidjeti sve okolnosti. Drugo, pretpostavka je da je informaciju moguće proslijediti kroz lanac zapovijedanja, a da ona ne promijeni smisao.

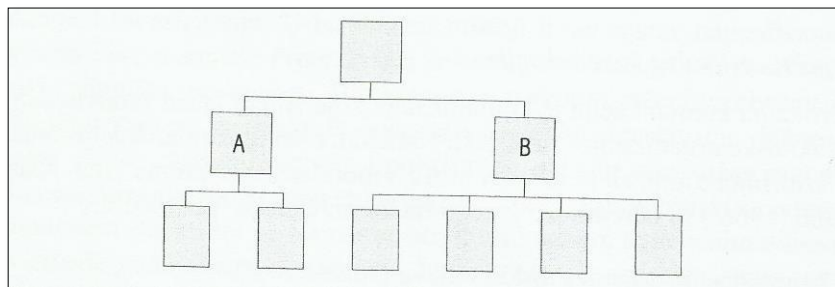
<sup>3</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 27

Fisher (1993.)<sup>4</sup> je ustanovio da uvijek dolazi do gubitaka dijela informacija, a što informacija dulje putuje, gubitak će biti veći. Slika 1.4 pokazuje ovaj fenomen pomoću obrnutog trapeza. Poruka koja svoje putovanje započne sa 100% svojim informacija do dna će hijerarhije izgubiti 50% informacija.



Slika 1.4: Model gubitka informacija

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.



Slika 1.5: Raspon kontrole

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Učinkovitost komunikacije „prema dolje“ također je funkcija raspona kontrole menadžera. Raspon kontrole odnosi se na broj podređenih zaposlenika koje menadžer izravno nadgleda. Ovaj je raspon prikazan na Slici 1.5 na kojoj se vidi da menadžer B nadgleda dvostruko više zaposlenika od menadžera A.

<sup>4</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 27

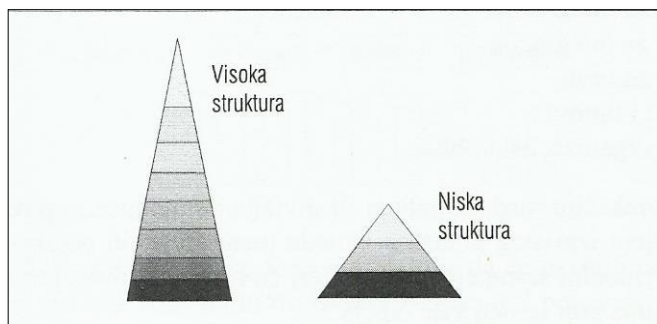
U idealnoj situaciji, birokratska organizacija ustrojena je tako da je menadžerev raspon kontrole što je moguće veći (što znači da postoji manje menadžera, a time i manji trošak), a da se ne naruši uspješna koordinacija, kontrola i komunikacija. Međutim, što je više zaposlenika koje menadžer treba nadgledati, to je veća opasnost od neuspješne komunikacije.

Prema Katzu i Kahnu (1966.)<sup>5</sup> pod komunikacijom „prema gore“ mislimo na samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja koja se odnose na zadatke i njihovo izvršavanje. Razlika između komunikacija prema gore i prema dolje naglašava razlike u moći i autoritetu ugrađene u birokratski model.

Raspon kontrole vezan je uz veličinu organizacije (u pogledu broja zaposlenika). Organizacije prema rasponu kontrole dijelimo na:

- visoke i
- niske,

a visina organizacijske strukture utječe na komunikacije. Slika 1.6 prikazuje visoku i nisku organizacijsku strukturu.



Slika 1.6: Visoka i niska organizacijska struktura

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Niska organizacija ima sljedeće komunikacijske prednosti:

- **brža komunikacija**- potrebno je manje vremena da informacija prođe kroz čitavu hijerarhiju i da se primi povratna informacija (feedback),

<sup>5</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 29

- **točnija komunikacija**- što je manje razina kroz koje poruka treba proći, poruka će se manje izmjeniti.

### **Aspekti horizontalne komunikacije**

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju s kolegama i sebi ravnima koji su u organizaciji na istoj horizontalnoj razini kao i mi. To je, npr., komunikacija između računovođe i voditelja kadrovske službe ili pak radnika na traci s vozačem viličara u skladištu.

Horizontalna se komunikacija odvija između menadžera koji donose odluke vezane uz svoj sektor, zatim u razmjeni informacija na različitim razinama, a pogotovo između menadžera te u komunikaciji unutar odbora. Ona će najvjerojatnije biti najčešći oblik razmjene informacija i pregovora tvrtke s drugim tvrtkama. Direktori očekuju da će u poslovima s drugim organizacijama poslovati s drugim direktorima.

### **2.1. Modeli i oblici komunikacije**

U tipičnom radnom danu jedan menadžer obavi brojne telefonske razgovore te napiše i primi niz dopisa, fakseva, elektroničke pošte i pisama. Menadžer također mora prisustvovati sastancima, a trebat će pročitati i napisati i nekoliko izvještaja. Zamislite menadžera u različitim situacijama:

- uvježbava prezentaciju koju će održati kasnije tog tjedna,
- diktira pismo u magnetofon,
- preko mobilnog telefona daje detaljne upute prodavaču koji dio informacija ili uputa pogrešno shvaća zbog lošeg signala.

Koje od ovih situacija predstavljaju komunikaciju? Prva situacija nije komunikacija jer menadžer samo uvježbava svoj govor. Drugi oblik jest komunikacija jer menadžer zapravo govori osobi koja će tipkati pismo, kao i osobi koja će primiti i čitati pismo. Komunikacija se dogodila u trećoj situaciji iako je prodavač vjerojatno pogrešno shvatio menadžereve upute.

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick i Browning, 1986.)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 40

U našem trećem primjeru dogodila se komunikacija, no ona nije bila uspješna. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalac.

### **Informacije i podaci**

Koncept uspješne komunikacije naglasak stavlja na razliku između podataka i informacije. Podaci su „sirove“ činjenice i brojevi u uskom kontekstu. Primjerice, podatak je činjenica da tvrtka u nekoj regiji ima 23 konkurenata. Što to znači upravi, odnosno koja se informacija može izvesti iz ovog podataka? Uprava može zaključiti da posluje u kontekstu koji karakterizira rascjepkanost, vrlo konkurentno okruženje i vjerojatno rastuće tržište. Ovo je informacija. Informacija je, stoga, podatak u smislenom obliku.

Bez smisla (ili interpretacije), informacije i podaci nisu od koristi.

Čak i smisljena informacija može biti nekorisna. Informacija je, stoga, najkorisnija kada je:

- točna,
- pravodobna,
- potpuna te
- važna.

Točnost se odnosi na pouzdanost i neospornost informacije, odnosno na to koliko je pouzdan izvor vaše informacije i koliko sigurni možete biti da je ona neosporna. Menadžeri koji djeluju na osnovi netočnih informacija mogu donijeti svojoj tvrtki velike gubitke. Primjerice, jedna je kanadska tvrtka za proizvodnju sintetičke plastike u SAD-u planirala izgraditi tvornicu za proizvodnju automobilskih dijelova. Unajmili su tvrtku za konzalting koja je procijenila tržište i obavijestila ih da najuspješnija svjetska tvrtka iz Japana namjerava izgraditi istu vrstu pogona u Americi. Kanadska je tvrtka promijenila plan i novac uložila drugdje.

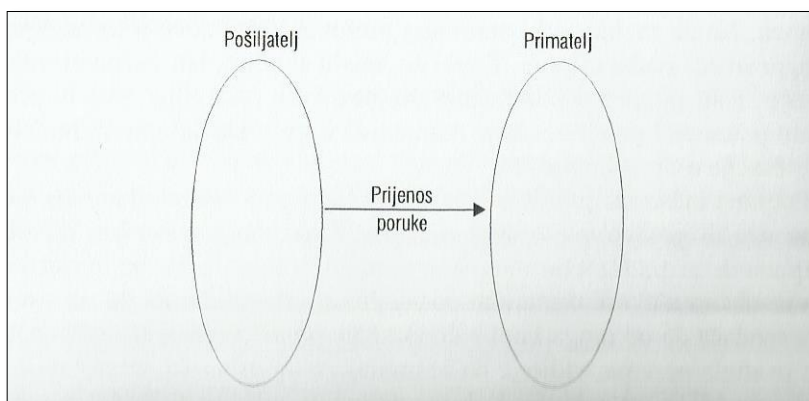
Kasnije su otkrili da se japanska tvrtka zaista raspitavala o mogućnosti izgradnje pogona, ali su ubrzo odustali od te ideje. Prilikom je iskoristilo europsko poduzeće koje je sagradilo svoju tvornicu i preuzelo veliki dio tržišta. Kanadska je tvrtka djelovala na osnovi netočne informacije.

Kada kažemo da informacija treba biti pravovremena, ne mislimo nužno da ona treba stići na vrijeme, iako je u većini slučajeva brzina važna. Pod pravovremenosti mislimo da informacija treba stići kada je ona potrebna. Primjerice, burovnici mešetari svakoga sata trguje s velikim brojem dionica.

Kako bi brzo mogao donijeti najbolju odluku, u svakom su mu trenutku potrebne točne informacije o cijeni određene dionice. Tvrtki koja namjerava kupiti drugo poduzeće također su potrebne informacije o vrijednosti dionica. No za razliku od burzovnog mešetara, njoj nove informacije ne trebaju stizati svake minute. Tvrtki će, među ostalim, biti važne promjene u vrijednosti dionica u određenom vremenskom razdoblju kako bi procijenila potencijal poduzeća koje namjerava kupiti. Dakle, pravovremenost informacije ovisi o kontekstu.

### 2.1.1. Komunikacijski modeli

Komunikacija je proces i kao sve procese možemo učinkovito oblikovati. Zaista, stvaranje modela često vodi boljem razumijevanju procesa i sustava. Postoji mnogo oblika komunikacije u organizaciji, no svaki od njih proizlazi iz osnovnog modela komunikacije (Slika 2) u kojem pošiljatelj prenosi poruku primatelju. Slika 2 prikazuje model jednosmjerne komunikacije i predstavlja prvi element komunikacijskog procesa. Međutim, komunikacija ne obuhvaća samo pošiljatelja.



Slika 2: Jednostavan komunikacijski model

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Komunikacijski proces počinje kada pošiljatelj oblikuje ideju (Slika 2.1) ili razmišlja što će reći. Ideju zatim kodira ili pretvara u smislene simbole.

Npr., osoba može razmišljati o malom, mekanom, dlakavom i četveronožnom domaćem sisavcu pa će reći ili napisati riječ „mačka“. **Kodiranje** je stoga oblikovanje

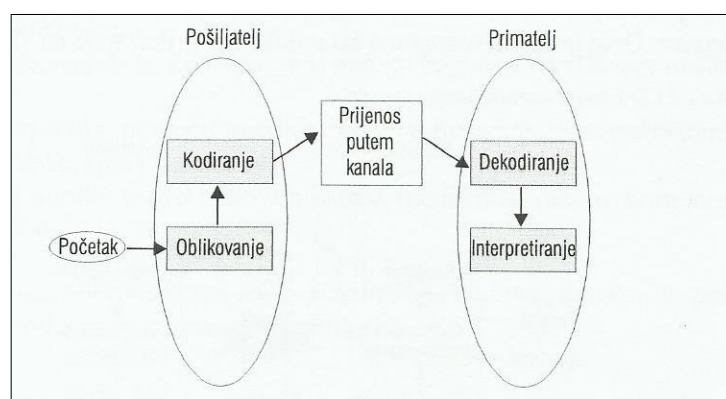
misli u govorne ili pisane riječi. Riječi su, dakle, primjer koda na koji se kodiraju misli. Misli i ideje moraju imati neki kodirani oblik kako bi postale prenosive poruke. Ove se kodirane poruke zatim prenose do primatelja glasovno, putem pisma, e-maila ili nekog drugog kanala.

U komunikacijskom procesu ključno je prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja. Komunikacija ne postoji ako se ne odvija između dviju ili više osoba. Kako se poruka prenosi od pošiljatelja do primatelja? Poruke putuju kroz kanale.

**Kanal** je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se poruka prenosi do primatelja. Glavni komunikacijski kanali su pismo, elektronička pošta, razgovor licem u lice, telefon, faks, novine, brošura, film, video, radio, televizija, web stranica i plakat.

U teoriji komunikacija susretat ćemo se s još jednim terminom- pojmom „medija“. U kontekstu komunikacija medij nije isto što i kanal.

**Medij** ili **kod** se odnosi na način na koji je poruka kodirana. Misli možemo prevesti na različite kodove ili medije, primjerice govorne ili pisane riječi, različite zvukove, boje, slike, materijale ili bilo koju komunikaciju spomenutog. Svakodnevna upotreba izraza „medij“ odnosi se na uglavnom komercijalne masovne komunikacije kao što su televizija, radio i novine. Stoga treba pripaziti da se ne pomiješaju ova dva smisla. Ono što većina ljudi zove „medijem“, komunikacijski teoretičari smatraju „kanalom“. Kako bismo izbjegli zabunu, umjesto da koristimo riječ „medij“ govorit ćemo o „kodu“ i „kanalu“.



Slika 2.1: Komunikacijski model

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.



Pošiljalatelj šalje poruku (kodiranu ideju) koja se kasnije kroz kanal prenosi do primatelja. Kada poruka stigne do primatelja, on ju treba razumjeti. Razumjet će je kada je dekodira (Slika 2.1).

**Dekodiranje** je interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima (zvukovima, riječima) pripisuje i iz njih izlučuje smisao kako bi poruka postala smisljena. Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i do neke mjere shvaćena. To ne znači da je primatelj poruku razumio u onom smislu koje joj je namijenio pošiljalatelj. Razlika između ova dva smisla, ili značaja, jedan je od pokazatelja koliko je komunikacija bila uspješna.

Što je veće podudaranje smisla poruke i primljene poruke, to je komunikacija uspješnija.

## **Oblici komunikacije**

Svaki se oblik komunikacije može oslanjati na različite kodove te može biti izložen različitim kanalima. U ovom dijelu raspravljamo o sljedećim oblicima komunikacije:

- usmena komunikacija
- pisana komunikacija i
- neverbalna komunikacija.

## **Usmena komunikacija**

Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, razgovori licem u lice, video, televizija i radio. Usmena komunikacija važan je oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Henry Mintzberg (1973.)<sup>7</sup>, jedan od prvih poslovnih stratega, u svojim je istraživanjima otkrio da menadžeri provode između 50 i 90% svojeg radnog vremena u razgovoru.

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli.

Također mogu ustanoviti razumiju li oni poruke svojih sugovornika.

---

<sup>7</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 46

Osim toga, kod razgovora licem u lice sugovornici se mogu usredotočiti na simboličku i neverbalnu komunikaciju. Tako će izraz lica ili govor tijela omogućiti čovjeku da procijeni treba li ili ne vjerovati u ono što je čuo.

U razgovorima licem u lice tehnologije gotovo uopće nisu vam, primjerice, potrebni papir i olovka, računalo, printer ili telefon.

Ljudi uče govoriti čim se rode, a većina je tako dobra u tome da zaista ne treba unaprijed planirati što će reći radi li se o neformalnom razgovoru.

Formalni razgovori licem u lice ponekad će zahtijevati planirani i strateški pristup, no ipak većina ljudi može takav razgovor dobro odraditi bez vježbe. Svi mi govor uzimamo zdravo za gotovo, smatrajući ga samo još jednom jednostavnom i običnom svakodnevnom aktivnošću.

### **Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom. Ljudi obično više razmišljaju o tome što pišu nego što govore zato što, jednom napisana, komunikacija postaje trajan zapis (npr. pismo ili faks). Uglavnom se utroši više vremena za pisanje pisma. Pošiljatelj prvo treba prikupiti i organizirati informacije, a zatim nekoliko puta napisati pismo dok ne bude potpuno zadovoljan njime.

Primatelj pak ima više vremena da „probavi“ informaciju, a može ju uvijek iznova pročitati kada je god to potrebno. Pisani oblik uglavnom preuzimaju poruke koje sadrže važne detalje ili za koje je primatelju potrebno više vremena da ih prouči.

Naravno, postoje i loše strane pisane komunikacije. Pisanje oduzima dosta vremena. Razmislite o procesu pisanja pisma. Ono se, primjerice, treba izdiktirati, otipkati, treba ga poslati, dostaviti i proslijediti određenoj osobi u organizaciji koja će ga otvoriti i, napokon, pročitati.

Elektronička pošta je mnogo brža, ali ipak oduzima više vremena od razgovora. Pisana povratna informacija od vaše poruke stoga do vas može stići za nekoliko minuta. Kod pisane komunikacije treba više vremena da primite povratnu informaciju. Osim toga, ovu vrstu komunikacije je teže provesti, a pri prenošenju je uvijek vezana uz neki oblik tehnologije. U nekim situacijama bolje je koristiti pisanu od usmene komunikacije.

## Neverbalna komunikacija

Često se zanemaruje važnost neverbalne komunikacije, no primatelj poruke obraća više pozornosti ovom obliku nego usmenoj ili pisanoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi (Hamilton, Parker i Smith, 1982.)<sup>8</sup>. Drugim riječima, neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa.

Što je više osjetila uključeno u komunikaciju, to će ona imati veći utjecaj. Čitanje ima najmanji utjecaj jer obuhvaća samo vid, no pridodamo li vidu sluh, utjecaj će biti veći. Najveći utjecaj ima vid jer pri gledanju živci rade više nego pri slušanju.

Kada nekoga gledamo, mi primjećujemo njegov govor tijela, boju i stil odjeće, oblik tijela, veličinu, boju kose, ton i boju glasa i druge fizičke detalje. Nakon slušanja nekog govornika prije ćemo zapamtiti njegov izgled nego njegovu poruku, osim ako poruku nisu naglasili drugi vizualni elementi.

Neverbalna je komunikacija izuzetno snažna. Psiholog Albert Mehrabian (1968. i 1971.)<sup>9</sup> napominje da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi. Mehrabian je poruku podijelio na tri komponente:

- verbalnu – odnosi se na same riječi,
- zvučnu- odnosi se na ton u kojem su riječi izgovorene, te
- izražajnu- odnosi se na izraz lica ili govor tijela koji prati riječi.

## 2.2. Korporativno komuniciranje kao menadžerska funkcija

Shvaćanje i djelovanje korporativnog komuniciranja kao menadžerske funkcije opredjeljenje je ne samo glavnog znanstvenog interdiscipliniranog okvira razvoja istoimenog multidiscipliniranog područja već i logika djelovanja u praksi. U organizacijama se tako razlikuje poslovno komuniciranje i menadžersko komuniciranje, kao tehničke i primijenjene djelatnosti s naglaskom na pisanoj komunikaciji, od komunikacijskog menadžmenta ili funkcije korporativnih komunikacija čije područje

---

<sup>8</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 47

<sup>9</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 48

prelazi okvire struke profesionalnog komunikatora i postavlja djelovanje funkcije u područje organizacijskog menadžmenta.

Prevedeno na jezik kompetencija, to postavlja nove zahtjeve na ulogu komunikacijskog menadžera, prije svega u području menadžerskih kompetencija. Njihovo je da pokrenu i upravljaju ukupnim upravljačkim ciklusom vezanim uz reputaciju tvrtke, njen identitet, kulturu, vrijednosti, postignuća, odnose s dionicama i javnostima.

U tom je smislu za funkcioniranje takvog komunikacijskog menadžmenta osobito važno da postoje u organizaciji definirane ne samo strukture već i rutine, procesi i procedure koji omogućuju lakše donošenje odluka unutar komunikacijskog menadžmenta.

Kako je korporativno komuniciranje menadžment, od komunikacijskog se menadžera očekuju ukupne menadžerske kompetencije na strateškoj i operativnoj razini. To prije svega znači sposobnost manevriranja i odlučivanja o komunikacijskim ciljevima shodno mogućim promjenama i strateškim manevriranjem ukupnih organizacijskih ciljeva, a potom i strateško pozicioniranje komunikacija kao strateške poslovne upravljačke komponente ukupnog upravljanja.

U tom je smislu strateška vrijednost korporativnog komuniciranja upravo u težini strateškog udjela u ukupnim djelovanju organizacije.

Tri su ključne osobine korporativnih komunikacija ili organizacijskog komunikacijskog menadžmenta (Cornelissen, 2004.)<sup>10</sup>:

- 1) To je menadžerska funkcija koja traži da se komunikacijska strategija veže uz korporacijsku strategiju i korporacijske ciljeve, a komunikacija razumije ne kao ad hoc (lat. "zbog ovog") taktika, već kao strateško djelovanje koje proizlazi iz ukupne korporacijske strategije,
- 2) Upravljanje komunikacijama odvija se u ukupnom menadžerskom okviru za uspostavu odnosa s dionicama i izgradnju reputacije što se često organizacijski formulira ili kao poseban odjel za komunikacijski menadžment ili kao izvan odjelno funkcioniranje na razini uprave,
- 3) Postoji poseban pojmovnik i cijeli set alata komunikacijskog menadžmenta s naglaskom na upravljanje odnosima s dionicama i dioničkim skupinama koje imaju interes i moć da upravljaju organizacijom.

---

<sup>10</sup> Majda Tafra- Vlahović: „Komunikacijski menadžment“, Zaprešić, 2012., str. 22

Cornelissen iz ovih elemenata izvodi sljedeću holističku definiciju korporativnih komunikacija: „Korporativne komunikacije su menadžerska funkcija koja pruža okvir i pojmovnik za učinkovito koordiniranje svih sredstava komuniciranja s općom svrhom uspostave i održavanja povoljne reputacije s dioničkim skupinama o kojima organizacija ovisi“.<sup>11</sup>

Jedna od posljedica ovakvog shvaćanja i djelovanja korporativnog komuniciranja jest da je ono po svojoj prirodi osobito kompleksno, što je naročito vidljivo u multinacionalnim tvrtkama u velikim nacionalnim organizacijama.

Funkcioniranje korporativnih komunikacija traži integralni pristup komunikacijskom menadžmentu koji, shvaćan tako široko i iznad svega strateški, zapravo predstavlja skup univerzalnih upravljačkih dimenzija koje odgovaraju svakoj organizaciji bila ona u privatnom, javnom ili civilnom sektoru. Ne samo velike nego i male organizacije, u privatnom sektoru poznate kao male i srednje tvrtke, također po sličnim principima organizacijski artikuliraju funkciju komunikacijskog menadžmenta.

### **2.3. Komunikacija bez granica**

Organizacije komuniciraju svoje proizvode i svoj imidž. One se također upuštaju u trajnu komunikaciju s brojnim institucijama, skupinama i pojedincima izvan svojim organizacijskih granica.

#### **Zainteresirane strane**

Zainteresirana strana je osoba ili skupina unutar ili izvan organizacije koja ima interes ili ulogu u onome što organizacija radi i u njezinim rezultatima. Stoga, kada pošaljete komunikaciju zaposlenicima, oni su istovremeno i „publika“ (primatelj određene komunikacije) i „zainteresirana strana“ (njihovo trajno zaposlenje ovisi o organizacijskom opstanku), no oni nisu „javnost“ (interni su, a ne vanjski). Profit, zaposlenje, proizvodi koji zadovoljavaju potrebe, osobno zadovoljstvo, povrat investicija, karijere, promaknuća i tako dalje- sve su to primjeri nekih od vrijednosti koje stvara organizacija. Te se vrijednosti dijele među zainteresiranim stranama.

Mnogo je različitih zainteresiranih strana, recimo kreditori, kupci, zaposlenici, menadžeri, vlade, dobavljači i dioničari. S obzirom na ovakvu raznolikost, ne mogu svi

---

<sup>11</sup> Majda Tafra- Vlahović: „Komunikacijski menadžment“, Zaprešić, 2012., str. 22

biti potpuno zadovoljni u svakom trenutku pa u većini situacija interesi nekih strana moraju biti privelegirani u odnosu na druge. Primjerice, smanjivanje radne snage tijekom recesije znači da je bogatstvo dioničara zaštićeno nauštrb potreba ili želja druge zainteresirane strane- zaposlenika.

Različite zainteresirane strane žele različite vrijednosti. Organizacijama iz javnog sektora, kao što su vlade i njihove agencije, čak je i teže jer ljudi smatraju da postoje u interesu sviju. Dovedemo li teoriju zainteresiranih strana do njezine logične krajnosti, uza svaku bi se stranu vezivala različita očekivanja (Barney, 1997.)<sup>12</sup>.

Ova je primjedba važna jer znači da postoje različiti komunikacijski kriteriji za svaku različitu skupinu zainteresiranih strana. Drugim riječima, organizacije različito komuniciraju s različitim zainteresiranim stranama.

Mitchell, Agle i Wood (1997.)<sup>13</sup> povezuju tri elementa zainteresiranih strana:

- moć,
- legitimnost i
- hitnost.

Moć možemo opisati kao sposobnost jedne osobe ili skupine da potakne ili nametne promjenu tuđeg ponašanja. Legitimnost određuje ponašanje ili status pojedinaca, skupina ili drugih organizacija koje su društveno prihvaćene kao prave ili primjerene. Primjerice, selo smješteno uz zagađujuće dimnjake tvornice smatralo bi se zainteresiranom stranom na temelju legitimnosti.

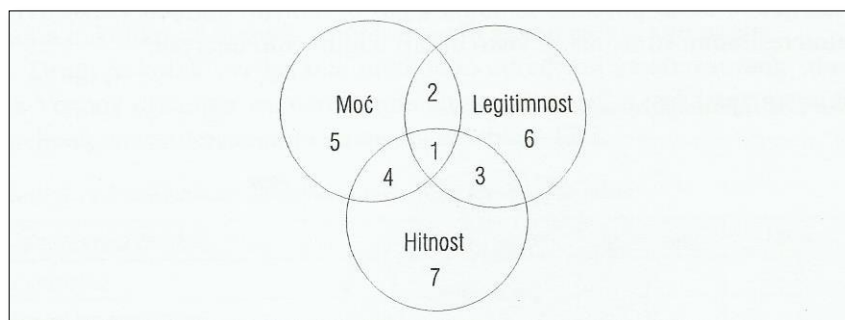
Naime, u zapadnoeuropskim je zemljama prema vrijednostima i uvjerenjima društvenog sustava prihvaćeno da seljaci imaju moralno pravo biti zainteresirana strana jer su primatelji nekih negativnih posljedica tvrtkinih postupaka- zagađenja. Isto tako, i dioničari imaju legitimnost jer tvrtki nešto daju (financijski kapital) uz rizik.

Hitnost se odnosi na ideju da zainteresirane strane imaju više ili manje hitno pravo na rezultat koji organizacija ostvaruje. Primjerice, zaposlenici koji cijeli tjedan rade imaju pravo na tjednu plaću za već obavljen posao i vrijeme već potrošeno na rad za tvrtku.

---

<sup>12</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: " *Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*", Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 248

<sup>13</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: *Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*", Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 248



Slika 2.2: Model zainteresiranih strana

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: *Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.

Vennov dijagram (Slika 2.2) prikazuje da se bilo koja osoba ili skupina koja ne posjeduje moć, legitimnost ili hitrost neće smatrati zainteresiranom stranom. Oni se jednostavno neće pojaviti na mapi. Sam proces određivanja onih pojedinaca, skupina i drugih organizacija koje posjeduju barem jedno od tri svojstava upravo je proces određivanja zainteresiranih strana.

### Komunikacije među kulturama

Komunikacija među kulturama odnosi se na proces slanja i primanja poruka između ljudi koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima. To znači da je bitno prilagođavati se drugim poslovnim kulturama za uspješno komuniciranje. Kultura je obično kompleksna tema koja zahtjeva kontinuirano izučavanje. Važan korak u razumijevanju i prilagođavanju drugim kulturama je prepoznavanje utjecaja koji vaša kultura ima na osobne komunikacijske navike.

U nastavku su nabrojene četiri generalne smjernice koje mogu pomoći u unapređivanju njihovih poslovnih kompetencija:

- **osvijestiti vlastite predrasude**- uspješna poslovna komunikacija zahtijeva više od pukog razumijevanja kulture druge strane: treba razumijeti vlastitu kulturu te načine na koji ona oblikuje komunikacijske navike.<sup>14</sup> Npr., ako spoznamo koliko cijenimo neovisnost i individualno postignuće, tada ćemo moći uspješnije komunicirati u kulturi koja cijeni konsenzus i sklad u grupi.
- **ignorirati “zlatno pravilo”**- vjerojatno ste tijekom odrastanja čuli: “Ponašaj se prema drugome onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi.” Problem sa

<sup>14</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 73

zlatnim pravilom je taj da ljudi ne žele uvijek biti tretirani na isti način na koji vi želite, posebno ljudi iz drugih kulturnih okruženja. Najbolji pristup je: ponašaj se prema ljudima onako kako oni žele da se prema njima ponaša.

- **practicirati toleranciju, fleksibilnost i poštovanje**- kao što to kaže Ron Glover iz IBM-a: "Našim ljudima i praksama pokušavamo u najvećoj mogućoj mjeri upravljati na način koji je pun poštovanja prema temeljnim načelima bilo koje zemlje, organizacije ili kulture."<sup>15</sup>
- **biti strpljiv i zadržat smisao za humor**- čak i najiskusniji i najfleksibilniji poslovni ljudi mogu pogriješiti u interkulturnoj komunikaciji, stoga je za sve strane ključno da budu snošljive jedne prema drugima. Kako je poslovanje postalo globalno, čak i najtradicionalnije culture uče kako da se strpljivije ponašaju prema strancima i opraštaju povremene kulturne pogreške.<sup>16</sup> Smisao za humor je također koristan jer ljudima omogućava da prebrode nezgodne i neugodne trenutke. Kada se pogriješi, jednostavno se ispričati i, ukoliko je to prikladno, zamoliti drugu osobu da objasni ispravan način, a zatim nastaviti dalje.

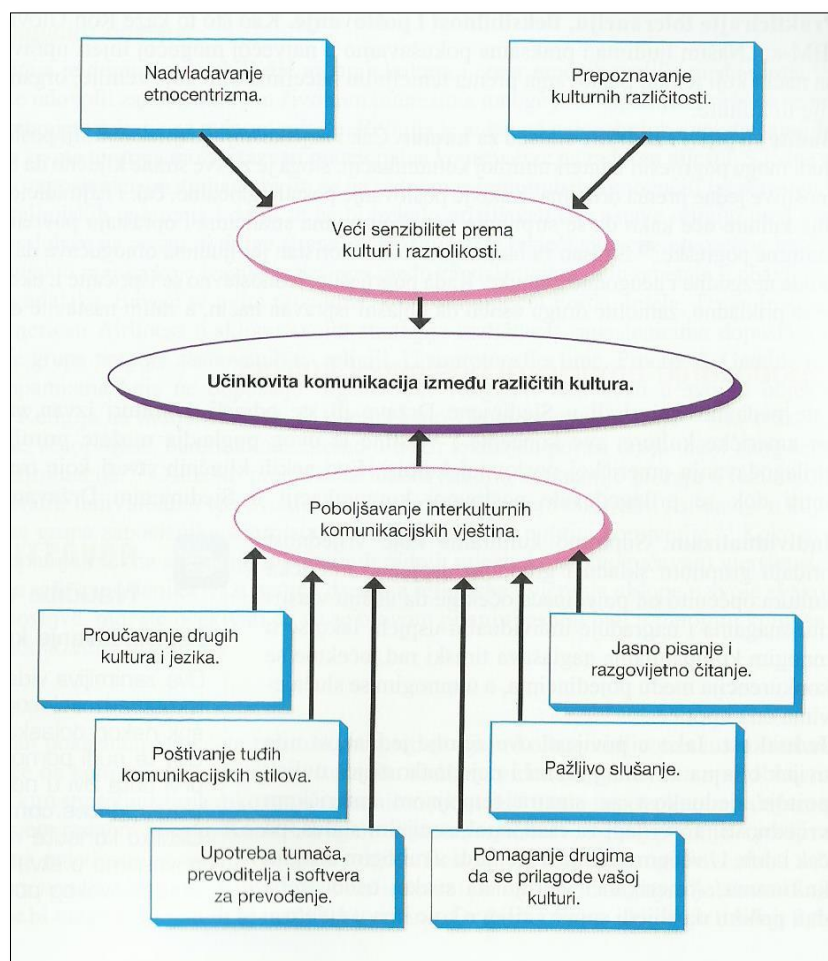
Uspješna komunikacija među kulturama zahtijeva brojne vještine (Slika 2.3). Tijekom svoje karijere interkulture vještine se mogu unaprijediti proučavanjem drugih kultura i učenjem jezika, poštivanjem tuđih preferiranih komunikacijskih stilova, jasnim pisanjem i razgovijetnim govorom, pažljivim slušanjem, prepoznavanjem situacija u kojima su vam potrebni prevoditelji i tumači i pomaganjem drugima da se prilagode vašoj kulturi.

---

<sup>15</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 73

<sup>16</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 73





Slika 2.3: Elementi uspješne poslovne komunikacije

Izvor: Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012.

Komunikacija u raznolikom poslovnom okruženju nije uvijek jednostavan zadatak, ali tijekom karijere mogu se poboljšati svoja osjetljivost i usavršavati vještine.

### 3. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU

#### Prepoznavanje učinkovite komunikacije

Možemo imati najbolje ideje na svijetu, ali one malo vrijede vašoj kompaniji ili vašoj karijeri ako ih ne možete izraziti jasno i uvjerljivo. Da bi poruke bile učinkovitije, treba ih učiniti praktičnima, činjeničnima, konciznima, jasnima i uvjerljivima:<sup>17</sup>

- **pružiti praktičnu informaciju**- pružiti primateljima korisnu informaciju, bilo onu koja će im pomoći u izvršavanju željenih postupaka ili razumijevanju politike kompanije.
- **pružiti činjenice umjesto neodređenih dojmova**- koristiti konkretan jezik, specifične pojedinosti i informacije koje su jasne, uvjerljive, točne i etične. Kada je potrebno dati mišljenje, izložiti uvjerljive dokaze koji potvrđuju zaključak. Ako koristimo interni blog kompanije da bi ljude obavijestili o potencijalnim problemima, ne smijemo se samo žaliti na situaciju. Potrebno je opisati okolnosti, objasniti zašto je to u stvari problem i, ako je prikladno, ponuditi potencijalno rješenje.
- **informacije predstaviti na koncizan i učinkovit način**- publika cijeni i pozitivno reagira na poruke koje naglašavaju i sažimlju osnovnu poantu više nego poruke zatrpane u hrpi neorganiziranih činjenica i brojeva.
- **razjasniti očekivanja i odgovornosti**- pisati poruke kako bi dobili određeni odgovor od određene publike. Jasno se izjasniti o svojim očekivanjima od članova publike ili o onome što možemo učiniti za njih.
- **ponuditi neosporne i uvjerljive argumente i preporuke**- pokazati svojim čitateljima kakvu će točno vijest imati od odgovaranja na poruku na način na koji mi to želimo.

---

<sup>17</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 6

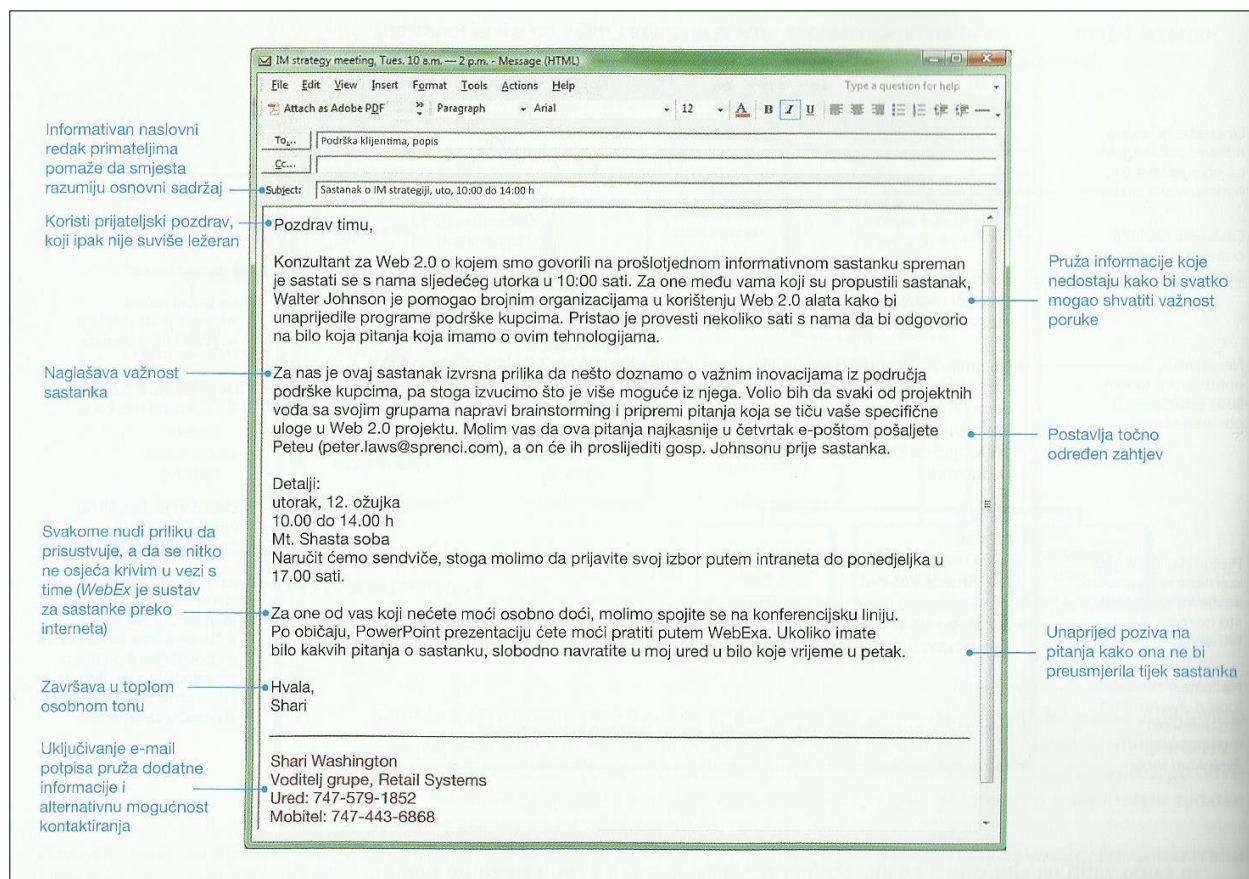
## Razumijevanje onoga što poslodavci od nas očekuju

U poslovnoj karijeri, poslodavci od nas očekuju široki raspon komunikacijskih kompetencija vezanih za obavljanje radnih zadataka. Srećom, vještine koje poslodavci od nas očekuju jednake su vještinama koje će nam pomoći u unapređivanju karijere:<sup>18</sup>

- logično i cjelovito organiziranje ideja i informacija,
- koherentno i uvjerljivo izračunavanje ideja i informacija- u usmenim, pisanim, vizualnim i elektroničkim medijima,
- aktivno slušanje drugih,
- učinkovito komuniciranje s ljudima različitog obrazovanja i iskustva,
- učinkovito i korisno korištenje komunikacijskih tehnologija,
- praćenje prihvaćenih gramatičkih i pravopisnih normi i drugih vidova kvalitetnog govora i pisma,
- prilagođavanje svojih poruka i komunikacijskih stilova specifičnoj publici i situaciji,
- komuniciranje na civiliziran način koje odražava suvremene norme poslovnog ponašanja, čak i prilikom obraćanja ravnodušnoj ili neprijateljskoj publici,
- etično komuniciranje, čak i kada opcije nisu sasvim jasne i
- mudro upravljanje svojim vremenom i učinkovito korištenje resursa.

---

<sup>18</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 7



Slika 3: Učinkovita poslovna komunikacija

Izvor: Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012.

### Razumijevanje specifičnosti poslovne komunikacije

Iako se s određenim uspjehom komuniciralo čitavog svog života, poslovna komunikacija često je kompliciranija i zahtjevnija od društvene komunikacije kakva se obično vodi s obitelji, prijateljima i školskim kolegama.

Pet tema pomažu u ilustraciji zašto poslovna komunikacija zahtijeva visoku razinu vještine i pažnje:

- 1) **globalizacija poslovanja i povećanje raznolikosti radne snage**- današnje poslovanje prevladalo je međunarodne granice kako bi plasiralo svoje proizvode, sklopilo partnerstva s drugim tvrtkama ili zaposlilo radnike i direktore- trend poznat kao globalizacija. Mnoge američke kompanije oslanjaju se na izvoz kao značajan udio u svojoj prodaji, koji ponekad doseže 50% ili čak i više, stoga menadžeri i zaposlenici ovih poduzeća trebaju komunicirati s drugim kulturama.

Štoviše, tisuće kompanija iz cijeloga svijeta utrkuju se za udio na golemom američkom tržištu te postoje velike šanse da ćete tijekom svoje karijere poslovati s njima ili čak i raditi za kompaniju sa sjedištem u drugoj zemlji. Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke posvećuju više pažnje raznolikosti radne snage, a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući dobne razlike, razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu. Uspješne kompanije shvaćaju dvije važne činjenice:

- raznolika radna snaga može donijeti značajnu kompetitivnu prednost usvajanjem novih ideja i novih komunikacijskih vještina, i
- što je njihova radna snaga raznolikija, to više pažnje moraju posvetiti komunikaciji.

2) **rastuća vrijednost poslovne informacije**- Kako napreduje globalna utrka za talentima, klijentima i resursima, tako nastavlja rasti i važnost informacija. Čak se i kompanije koje se obično ne povezuju s takozvanom "informacijskim dobom" često oslanjaju na radnike sa znanjem, zaposlenike na svim razinama organizacije koji se specijaliziraju za prikupljanje, obradu i prenošenje informacija. Tri primjera mogu pomoći da se prikaže važnost informacije u današnjoj ekonomiji:

- **spoznaje o konkurenciji**- što više kompanija zna o svojoj konkurenciji i njihovim planovima, to će biti sposobnija prilagoditi vlastite planove.
- **potrebe kupaca**- većina kompanija ulaže puno vremena i novca u pokušaje razumijevanja potreba svojim kupaca, stoga te informacije treba analizirati i objediniti kako bi se razvili proizvodi i usluge koji će biti prilagođeni potrebama kupaca.
- **regulative i smjernice**- poduzeća današnjice moraju razumijeti i slijediti širok raspon vladinih regulative i smjernica koje pokrivaju područja poput zaposlenosti, okoliša, poreza i računovodstva.

Bez obzira na tip informacija, kompanija će biti kompetitivnija u onoj mjeri u kojoj su informacije sposobni razumijeti, koristiti i prenositi drugima.

3) **napredak tehnologije**- inovacije koje omogućavaju poslovne komunikacije 2.0 naglašavaju važnu činjenicu današnje poslovne komunikacije: tehnologija utječe na gotovo svaki aspect ovog područja. Međutim, kako bi se iskoristila prednost

tehnologija, mora se posjedovati barem osnovna razina vještina. Ukoliko tehnička stručnost nije na jednakoj razini kao stručnost drugih kolega i suradnika, ova neravnoteža može postati zapreka i zakomplicirati komunikacijski process.

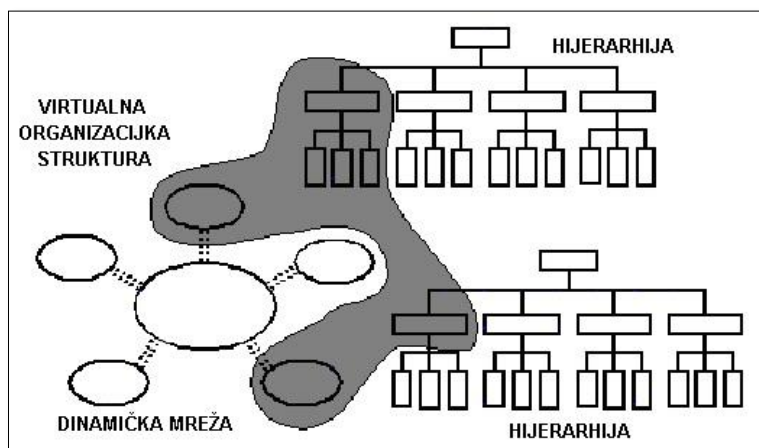
- 4) **promjena structure organizacije**- svako poduzeće ima određenu strukturu koja definira odnose između njegovih različitih dijelova, a ti odnosi utječu na prirodu i kvalitetu komunikacije u cijeloj organizaciji. Karakteristika visokostrukturiranih organizacija su mnogobrojne razine menadžmenta između najnižeg i najvišeg položaja, zbog čega može doći do gubljenja informacija u komunikaciji ili kašnjenja pri prijenosu poruka prema gore i dolje kroz brojne razine.<sup>19</sup> Kako bi prevladala ove problem, mnoga poduzeća prihvaćaju "ravniju strukturu" koja smanjuje broj razina. S manjim brojem razina komunikacija obično teče brže i uz manji broj prekida i poremećaja. S druge strane, manji broj formalnih kontrolnih i komunikacijskih kanala u ovim organizacijama individualnim zaposlenicima nameću veću odgovornost za komunikaciju- osobito horizontalnu, tj. komunikaciju između djelatnika različitih odjela unutar kompanije. Različiti modeli organizacijskih struktura predstavljaju jedinstvene komunikacijske izazove. Primjerice, u "matričnoj strukturi" zaposlenici istovremeno odgovaraju dvojici menadžera, kao što su projektni menadžer i menadžer odjela. Potreba za koordiniranjem radnog opterećenja, rasporeda i drugih pitanja povećava komunikacijske zahtjeve za sve uključene strane. U "mrežnoj strukturi", poznatoj i kao "virtualna organizacija", kompanija nadopunjava sposobnosti svojih zaposlenika uslugama jednog ili više vanjskih partnera. Primjerice, kompanija se može fokusirati na istraživanje i razvoj novih proizvoda, dok se za proizvodnju, prodaju i održavanje tih proizvoda oslanja na partnere. Komuniciranje uzduž tih mnogobrojnih hijerarhijskih razina zahtijeva dodatno planiranje i ustrajnost- posebice zato što svaka kompanije u mreži može biti partner i u nekoliko drugih mreža. Bez obzira na određenu strukturu koju kompanija koristi, na komunikaciju će utjecati i organizacijska korporativna kultura, kombinacija vrijednosti, tradicija i navika koja kompaniji daje posebno ozračje i osobnost. Uspješne kompanije potiču prijedloge zaposlenika osiguravanjem slobodnog protoka komunikacije prema gore, dolje i uzduž organizacijske strukture. Komunikacijska otvorenost potiče iskrenost i poštenje, pomažući zaposlenicima da se osjete

---

<sup>19</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 9

dovoljno slobodnima da priznaju svoje pogreške, izraze neslaganje sa svojim šefom i podijele negativne ili nepoželjne informacije.

- 5) **poticanje timskog rada**- klasične organizacije, kao i inovativne, mogu uvelike ovisiti o timskom radu. Pojava timova postala je uobičajena u današnjem poslovanju, međutim oni nisu uvijek uspješni. Glavni razlog zbog kojeg timovi ne uspijevaju ispuniti svoje ciljeve je nedovoljna komunikacija.



Slika 3.1: Virutalna organizacija

Izvor:

<http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=171&page=Virtualna%20organizacijska%20struktura>

Komunikacija u grupi ili međusobna komunikacija odvija se dvoje ili više ljudi. Razmjena u procesu komunikacije uključuje prenošenje stvari i/ili simbola između dvije ili više osoba. Osobni utjecaj se odnosi na konceptu da jedna osoba može utjecati na drugu s ciljem promjene njezinih vjerovanja, stavova, intencija i ponašanja.

Potencijal ljudskih resursa je najvažniji dio svake organizacije koji svojim znanjima, vještinama i kreativnosti najviše doprinose ostvarenju ciljeva organizacija. Nastanak rizika je greška nastala djelovanjem ljudskog faktora te je potrebno povećati stručnost, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja.

### 3.1. Zapreke u poslovnoj komunikaciji

Možda ni u jednoj društvenoj pojavi i procesu ne leži toliko mogućih izvora problema kao što je to u komunikaciji. Vidljivo je to u svakodnevnoj osobnoj komunikaciji, u organizacijskoj komunikaciji, u komunikaciji s medijima i putem medija, zapravo svakog trenutka su mogući nesporazumi i pogrešna tumačenja koji mogu imati nemile posljedice. Neki od takvih situacija iz komunikacijskog procesa ( u nastavku rada neke od situacija će se više objasniti pod podtemom „Organizacijske zapreke“):

- u svim fazama procesa postoji mogućnost za pogrešno razumijevanje
- između pošiljalca i primatelja može postojati fizička i/ili metaforička udaljenost
- ljudi nisu nužno motivirani ili spremni na komunikaciju
- može se raditi o pogrešnom kontekstu- pogrešna “uloga”, “pogrešno mjesto”
- posrednici između odašiljača i prijemnika (dvosmjernan process)
- svaki od više primatelja prima/percipira drugačiju poruku
- nedosljednost- poruka nije poduprta kroz sve komunikacije koje dolaze od odašiljača
- različite poruke od konkurentnih izvora
- nedostatak povratne informacije- ili izostanak pažnje na verbalne/neverbalne povratne informacije
- filtriranje- predrasude i tumačenja na obje strane (stereotipovi, osobnost, korporacijska kultura, kredibilitet, status, ranije iskustvo, povjerenje, očekivanja, otvorenosti, stavovi). Važnost uspostave pozitivnih odnosa koji olakšavaju komunikaciju
- jezični stil, struktura i ostali neverbalni signali (ponašanje itd.)
- buka- unutarnja/vanjska, stvarna/zapažena, ostale aktivnosti, nedostatak koncentracije, emocije, uvredljivi materijali, kulturni, psihološki, društveni, politički, tehnički (nedostaci, neispravna tehnologija ili neispravna upotreba)
- otpor prema poruci/pošiljatelju- stvaranje odgovora prije primanja poruke
- shvaćanje samo dijela slike- selektivno gledište
- loš “timing” ili nedostatak vidljivosti komunikacije
- birokracija- structure, procedure, pitanja kulture i ovlasti.



Ovi primjeri mogućih komunikacijskih problema daju naslutiti složenost i zahtjevnost funkcije komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima.

Unutar komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog mnoštva komunikacijskih prepreka. One uključuju:

- **buku i smetnje**- odvlačenje pozornosti varira od neudobnih soba za sastanke do pretrpanih kompjutorskih ekrana na kojima se posvuda pojavljuju poruke i podsjetnici. Uobičajena navika multitaskinga, pokušaja obavljanja više od jednog zadatka istovremeno, gotovo će sigurno stvoriti komunikacijske smetnje. Osobne smetnje, poput misli i osjećaja, sprečavaju publiku u fokusiranju na dolazne poruke. Primjerice, osoba koja je zabrinuta zbog gubitka posla možda će ignorirati sve poruke koje nemaju veze s njezinim trenutnim preokupacijama.
- **konkurentne poruke**- zadobivanje nepodijeljene pažnje publike vrlo je rijedak luksuz. U većini slučajeva morate se natjecati s drugim porukama koje pokušavaju istovremeno doprijeti do publike. Svaka poruka koja je privlačnije od vase može zadobiti pažnju publike (ovo je jedan od razloga zašto je važno oblikovati poruke koje će privući pažnju publike).
- **filtri**- poruke mogu biti blokirane ili "filtrirane" zbog bilo koje ljudske ili tehničke intervencije između pošiljatelja i primatelja. Filtriranje može biti namjerno (kao automatsko pohranjivanje elektroničke pošte prema pošiljatelju ili sadržaju) ili nenamjerno (poput preagresivnog "spam" filtra koji briše valjane e-poruke). Struktura ili kultura organizacije također može usporiti tijek značajnih poruka. U nekim slučajevima ljudi ili poduzeća za koje vjerujete da će vam poslati valjanu poruku mogu je iskriviti ili filtrirati kako bi postigli vlastite ciljeve.
- **pucanja kanala**- ponekad jednostavno kanal pukne i uopće ne uspije prenijeti poruku. Kolega na kojega ste računali da će poruku poslati vašem šefu možda je to zaboravio napraviti ili je kompjuterski poslužitelj prestao raditi i tako onemogućio ažuriranje bloga.

Nakon što se poruka probije kroz komunikacijski kanal i dospije do ciljane publike, nailazi na potpuno nove izazove. Razumijevanje načina na koji publika prima, dekodira i odgovara na poruke pomoći će u stvaranju učinkovitijih poruka.

## Kako publika prima poruku

Da bi član publike primio poruku, moraju se zbiti tri događaja- primatelj mora:

- osjetiti prisutnost poruke,
- izabrati je iz mnoštva poruka kojima je izložen i
- percipirati je kao stvarnu poruku (u usporedbi s nasumičnom i besmislenom bukom).<sup>20</sup>

Današnja poslovna publika u mnogome je slična vozačima prometnim ulicama. Prepravljeni su s toliko poruka i s toliko buke da mogu predvidjeti ili ignorirati mnoge poruke koje su njima namijenjene. Općenito, ovih pet načela se mogu slijediti kako bi se povećale šanse za uspjeh:

- 1) **uzeti u obzir očekivanja publike**- slati poruke koristeći medije i kanale koje publika očekuje. Ako kolege očekuju obavijesti o sastancima putem elektroničke pošte, nesmije se najednom promijeniti uobičajena praksa i započeti poruke slati putem blog zapisa bez da ikoga obavijestite o tome. Naravno, ponekad djelovanje suprotno očekivanjima može stimulirati pažnju publike i to je razlog zašto oglašivači ponekad rade neobične i kreativne stvari kako bi zadobili pažnju. Međutim, kada se radi o poslovnoj komunikaciji, razumijevanje i prilagođavanje očekivanjima publike najučinkovitiji je način da se prenese poruka.
- 2) **osigurati jednostavnost poruke**- čak i u slučaju da publika aktivno traži vašu poruku, vjerojatno je neće zapaziti ako se oteža njezino pronalaženje, pristup i čitkost. Loše dizajnirane web stranice sa zbunjujućim izbornicima uobičajeni su krivci u ovom pogledu.
- 3) **naglasiti bliskost**- koristiti riječi, slike i dizajn koji su poznati publici. Primjerice, većina ljudi koja je posjetila web stranice neke kompanije sada očekuje da će informacije o kompaniji pronaći na stranici pod nazivom "O nama".
- 4) **koristiti empatiju**- oblikovati poruke za publiku tako da ih jasno usmjerite na njihove želje, a ne naše. Ljudi su skloni primjećivanju poruka koje imaju veze s njihovim individualnim osobnim interesima.<sup>21</sup>
- 5) **dizajnirati kompatibilne poruke**- većina suvremenih poruka dostavlja se elektroničkim putem pa treba biti siguran da su one tehnološki kompatibilne s publikom. Primjerice, ako naša web stranica od posjetitelja zahtijeva mogućnost

---

<sup>20</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 12

<sup>21</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 13

rada s Adobe Flashom, neće se dospjeti do onih članova publike koji nemaju instaliran taj softver na svojim računalima.

### **Kako publika dekodira poruke**

Primljena poruka ne znači ništa sve dok je primatelj ne dekodira i pripiše joj značenje, a ne postoji nikakva garancija da će publika poruci pripisati ono značenje koje se joj namijenilo. Čak i vješto pripremljena dobronamjerna komunikacija može propasti u ovoj fazi jer je pripisivanje značenja dekodiranjem vrlo osoban proces na koji utječu kultura, individualna iskustva, načini učenja i razmišljanja, očekivanja, strahovi, čak i privremena raspoloženja.

Štoviše, publika ima tendenciju da pripisuje ono značenje koje očekuje od poruke, čak i ako je ono u suprotnosti sa značenjem koje joj je pošiljalac namijenio.<sup>22</sup> U stvari, točnije je reći da pojedinci oblikuju svoje vlastito značenje ili značenja iz poruke, umjesto da prepoznaju vaše.

Na individualnoj razini, osobna uvjerenja i pristranost utječu na značenja koja publika pripisuje porukama.

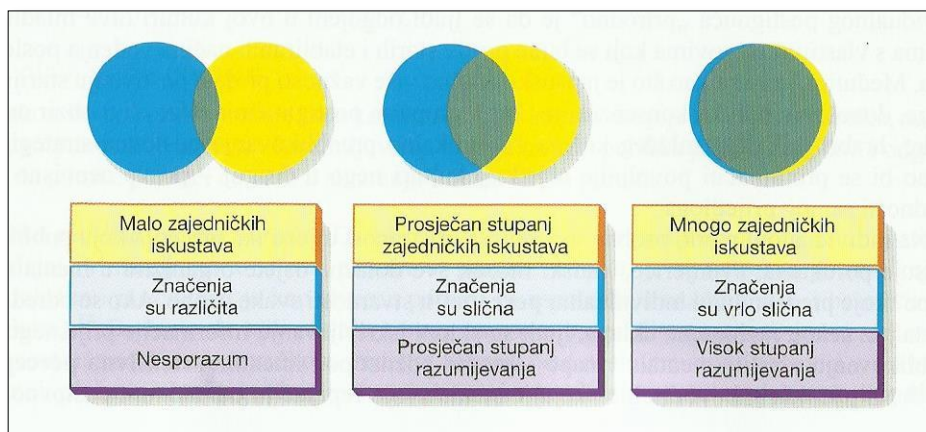
Ako se određeni detalj iz negog razloga ne uklapa, ljudi su skloni iskrivljavanju informacije prije negoli preoblikovanju vlastite mentalne mape- proces poznat pod imenom selektivna percepcija.<sup>23</sup> Na primjer, rukovoditeljica koja je stekla svoju reputaciju određenom poslovnom strategijom mogla bi iskriviti ili ignorirati dokaze koji govore kako njena strategija nije uspješna.

Razlike u jeziku i njegovoj uporabi također utječu na primljeno značenje. Ako zatražimo od zaposlenika da vam pošalje izvještaj o rezultatima prodaje „što je prije moguće“, znači li to za 10 sekundi, 10 minuta ili 10 dana? Objašnjavanju očekivanja i izbjegavanjem potencijalnih višeznačnosti u porukama, ovakve nesigurnosti mogu se svesti na minimum. Općenito, što više iskustva dijelite s drugom osobom, veća je vjerojatnost da ćete imati sličnu percepciju te stoga i iščitavati slična značenja (Slika 3.2).

---

<sup>22</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 13

<sup>23</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 13



Slika 3.2: Kako zajednička iskustva utječu na razumijevanje

Izvor: Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012.

Individualni načini razmišljanja još su jedan bitan čimbenik u dekodiranju poruka.

Na primjer, netko tko visoko cijeni objektivne analize i čistu logiku mogao bi poruku interpretirati različito od nekoga tko više drži do emocija i intuicije (izvođenje zaključaka bez korištenja racionalnog procesa).

### Kako publika odgovara na poruke

Tri stvari moraju se dogoditi da publika odgovori na naše poruke:

- 1) **pamćenje poruke**- primatelj mora pamtititi poruku dovoljno dugo da na temelju nje djeluje. Ukoliko stvari uvelike pojednostavimo, pamćenje radi na nekoliko razina:
  - senzorno pamćenje trenutčno usvaja dolazne podatke iz osjetila, zatim
  - kratkotrajno pamćenje- ono na što primatelj obrati pozornost,
  - dugotrajno pamćenje- informacija će brzo nestati iz kratkotrajnog pamćenja ukoliko ne prijeđe u dugotrajno, što se može postići i aktivno (kada osoba memorira popis stvari) ili pasivno (kada se nova informacija poveže s nečim drugim što je primatelj već pohranio u dugotrajno pamćenje) te konačno
  - informacije se treba prisjetiti onda kada primatelj želi reagirati na nju.<sup>24</sup> Općenito, ljudima je lakše prisjetiti se i prizvati u pamćenje onu informaciju

<sup>24</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 14

koja je njima osobno ili profesionalno važna. Posljedično tome, komuniciranjem na način koji void računa o željama i potrebama publike uvelike povećava izgleda da se vasa informacija prepoznala i da je zapamćena.

- 2) **moгуćnost da odgovori**- primatelj mora biti u mogućnosti da odgovori onako kako vi to želite. Očito, ako primatelj jednostavno ne može napraviti ono što želite, neće mogi odgovoriti u skladu s vašim planom. Razumijevanjem publike može se djelovati tako da ovakve ishode svedemo na minimum.
- 3) **motiviran da odgovori**- možemo se susret sa mnogim situacijama u kojima publika ima mogućnost da odgovori, ali se to on nje ne zahtijeva. Primjerice, diskografska kuća može i ne mora grupi ponuditi ugovor, šef može i ne mora odgovoriti na zahtjev za povišicu.

### **Organizacijske zapreke**

U organizacijama postoje neki specifični komunikacijski problemi. Organizacijske zapreke prije svega se odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijske zapreke su:

- preopterećenje informacijama
- konkurencija poruka
- iskrivljavanje informacija
- filtriranje poruka
- kontradiktorne poruke
- komunikacijska klima
- razlike u status i
- strukturalni problem.

**Preopterećenje informacijama**- u našem informacijskom društvu često se tužimo da smo preopterećeni informacijama. Odasvud nas bombardiraju informacijama: pismima, telefonskim pozivima, elektroničkom poštom, faksevima, izvještajima, oglašavanjem, voice-mailom, SMS porukama na mobitelima, raiom, filmom, televizijom i novinama. Nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile stare, nego su ih samo nadopunile. Izravan pristup informacijama ljudima stvara osjećaj zatranosti. Čim dođemo na posao, trebamo se probiti kroz desetke elektroničke pošte prije no što

se možemo okrenuti produktivnijim zadacima. Uspješni komunikatori danas se moraju daleko više truditi da bi drugi čuli njihovu poruku.

**Konkurencija poruka-** preopterećenje informacijama vodi do natjecanja poruka. Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjera nas da biramo između onoga što nam je bitno i onoga što možemo ignorirati. Menadžer dnevno može primiti na stotine poruka u različitim oblicima. Kao posljedica takvog komunikacijskog i informacijskog napada poruke se trebaju natjecati za menadžerevu pozornost. Menadžeri su pod većim stresom zbog moguće opasnosti da će propustiti ili ignorirati važnu poruku te stoga ugroziti njihovu učinkovitost.

**Iskrivljavanje informacija-** organizacije koje pate od iskrivljavanja informacija platit će još veći danak. U višim strukturama informacija mora proći više odjela i ljudi prije no što stigne do odredišta. U takvim okolnostima i zbog pogrešnog shvaćanja može doći do iskrivljavanja informacije. Ponekad iskrivljavanje može biti izuzetno opasno. Informacija se može pogrešno interpretirati ili čak namjerno blokirati. Neke informacije mogu ugroziti određenog menadžera pa ih on možda uopće neće proslijediti ili će ih pogrešno interpretirati svojim nadređenima, odnosno podređenima. Naravno, iskrivljavanje informacije može se dogoditi bez obzira putuje li ona prema gore i prema dolje u komunikacijskom kanalu. Podređeni će možda informaciju proslijediti nadređenima samo ako ona poboljša njihov položaj ili ugled. Isto tako mogu zadržati informaciju koja će ugroziti njihov položaj. U organizacijama u kojima informacija znači moć i u kojima se menadžeri odjela nadmeću, neka se informacija može zadržati kako bi određeni odjel stekao prednost pred drugim odjelima čime se zanemaruje ukupna organizacijska korist. Niže strukture ne mogu eliminirati sve ove moguće probleme iskrivljavanja informacija. No, njihova je prednost što imaju manje birokratske troškove kontroliranja komunikacije u višim strukturama.

**Filtriranje poruka-** menadžeri filtriranjem ili pregledavanjem biraju komunikacije na koje će obratiti pozornost. Kada prosljeđuju informaciju, menadžeri ju još jednom filtriraju ili ju reproduciraju u skraćenom obliku. Ovaj se proces događa na mnogim razinama u organizaciji.

Administrativni pomoćnici informacije znaju razmjenjivati u skraćenom obliku. Ljudi često ostavljaju filtrirane poruke na automatskim telefonskim sekretaricama ili elektroničkoj pošti.

Ovo filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili smanjiti. Drucker (1998.) tvrdi: „svaki filter i razmjena informacije udvostruči šum i prepolovi poruku.“<sup>25</sup>

**Kontradiktorne poruke**- kakva će se poruka primiti od menadžera koji jedan dan kaže jedno, a drugi dan nešto potpuno kontradiktorno? Ne postoje li neki drugi znakovi koje možemo interpretirati, kao što je govor tijela, nikako se ne može odrediti priroda poruke. Uz tu će se poruku vezati komunikacijski problem, a uz određenog menadžera problem vjerodostojnosti.

Buduće će se poruke stoga ignorirati (ili izdvojiti na procjenu) jer se izvoru poruke više ne može vjerovati. Također, koju će poruku primiti zaposlenici ukoliko menadžer zagovara politiku „otvorenih vrata“, ali fizički zatvara vrata svojeg ureda ili izgleda ljuto kada zaposlenici svrate do njega kako bi nešto raspravili? Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost. Voditelji i menadžeri trebaju biti sigurni da su njihove poruke dosljedne.

To ne znači da ljudi ne mogu promijeniti mišljenje, pristup ili način rada. Međutim, želite li da vas ljudi ozbiljno shvate, vaše se poruke ne bi smjele mijenjati bez neke osnove, nasumce ili prema emotivnim hirovima. Kada morate promijeniti politiku ili kada postoje neophodne iznimke, sve promjene nastale u poruci treba objasniti. Dosljednost stvara vjerodostojnost, jača poruke i osnažuje komunikacijske procese u organizaciji. Vjerodostojnost je važan element komunikacije.

**Komunikacijska klima**- dobra komunikacija u mnogočemu ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacije trebaju otvoriti vertikalne i horizontalne komunikacijske kanale, kanale „prema gore“ i kanale „prema dolje“.

Previše komunikacijskih kanala vodi iskrivljavanju poruka. Premalo komunikacijskih kanala vodi blokiranju poruka, a ako nema dovoljno kanala, teći će i premalo informacija.

**Razlike u statusu**- razlike u statusu postoje u većini organizacija, a mogu postati zapreke kada menadžeri slušaju podređene bez pozornosti. Podređeni porukama nadređenih često pridaju veću važnost no što je to možda potrebno.

---

<sup>25</sup> Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005., str. 62

Stoga se događa da poruke koje dolaze s vrha postaju vrednije no što to jesu, a ne slušaju se ili se ne mari za poruke koje dolaze s dna. Status može biti zapreka čak i u tvrtkama s politikom „otvorenih vrata“ jer se takva politika nepravedno oslanja na statusne razlike podređenih i njihovu prirodnu rezerviranost u odnosima sa svojim menadžerima.

**Strukturalni problemi-** važnost organizacijske strukture za komunikaciju i koordinaciju promatra se u okvirima zemljopisne metafore. Što je veća udaljenost (fizička, društvena ili kulturna) između dvije točke, informaciji će duže trebati da stigne od jedne do druge točke. Isto tako, što je više hijerarhijskih razina kroz koje informacija treba proći, za to će joj biti potrebno više vremena.

Time se onemogućava uspješna komunikacija i daje tržišna prednost organizacijama s nižom strukturom u odnosu na visoke (hijerarhijske) organizacije. Sam proces strukturiranja organizacije na specijalizirane odjele može stvoriti koordinacijske probleme upravo zbog sukoba svojstvenih različitim funkcionalnim ulogama unutar organizacije. Slika 3.3 prikazuje moguće sukobe između marketinškog odjela koji, primjerice, želi proizvod prilagođen svakoj ciljnoj skupini kupaca, i proizvodnog odjela koji želi standardizirane proizvode čija će proizvodnja biti jeftinija.

Često postoji sukob između odjela istraživanja i razvoja kojem trebaju novčana sredstva za dugoročna istraživanja te financijskog odjela koji se bavi kratkoročnim mjerama kao što je povrat investiranoga kapitala. Spriječavanjem takvih sukoba uglavnom se jača autoritet i kontrola zbog čega se stvaraju visoke strukture.

Visoka se struktura stoga veže uz uže ili formalnije komunikacijske kanale koji uz sve postojeće komunikacijske probleme dodaju i nefleksibilnost. Jača kontrola komunikacije također povećava troškove.



Slika 3.3: Mogući sukobi u organizacijskim strukturama

Izvor: Michael J. Rouse, Sandra Rouse: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.



## 4. OVLADAVANJE TIMSKOM I INTERPERSONALNOM KOMUNIKACIJOM

### Učinkovito komuniciranje unutar tima

Timska interakcija zaposlenika u odvjetničkoj tvrtki „Rosen“ predstavlja jedan od osnovnih elemenata interpersonalne komunikacije. Članovi tima imaju zajedničku misiju i dijele odgovornost za svoj posao. **Tim** je jedinica od dvoje ili više ljudi koji imaju zajedničku misiju i dijele odgovornost za postizanje zajedničkog cilja.<sup>26</sup> Timovi za rješavanje problema i radne skupine okupljaju se kako bi riješili određene probleme i raspuštaju se kada se njihovi ciljevi ostvare. Takvi su timovi često šaroliki, odnosno sastoje se od ljudi iz različitih odjela koji su stručnjaci na različitim poljima i imaju različita zaduženja. Raznolikost mišljenja i iskustava može voditi boljem odlučivanju, ali konflikti interesi mogu dovesti i do tenzija koje zahtijevaju učinkovitiju komunikaciju.

**Vijeća** su formalni timovi koji se formiraju na duže vrijeme, a mogu postati stalni dio organizacijske strukture. Vijeća se obično bave zadacima koji se ponavljaju pa se, primjerice, vijeće direktora sastaje svaki mjesec kako bi planiralo strategije i ocjenivalo rezultate.

Koja god svrha i uloga tima bila, moramo biti sposobni učinkovito komunicirati jedni s drugima, kao i s ljudima izvan timova. Ova sposobnost često traži preuzimanje dodatne odgovornosti za komunikaciju:

- dijeljenje informacija s članovima tima,
- pažljivo slušanje njihovih izlaganja i
- oblikovanje poruka koje odražavaju zajedničke ideje i mišljenja tima.

### Prednosti i nedostaci timskog rada

Timovi su, najčešće, obilježje participativnog menadžmenta koji nastoji zaposlenike uključiti u proces donošenja odluka. Oni mogu imati značajnu ulogu u nastojanjima organizacije da ostvare svoje ciljeve, međutim, nisu prikladni za svaku situaciju. Čak i kada jesu, kompanije moraju odagnuti prednosti i nedostatke pristupa zasnovanog na timovima.

---

<sup>26</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 35

Uspješan tim donosi brojne prednosti.<sup>27</sup>

- **povećana količina informacija i znanja**- razmjenom pojedinačnih iskustava tim ima pristup većem broju informacija u procesu donošenja odluka.
- **povećana raznolikost stavova**- članovi tima mogu donijeti razne perspective u process odlučivanja. Međutim, treba imati na umu da, ako različita stajališta nisu usmjerena na postizanje zajedničkog cilja, tada ona mogu osjetiti napore tima.<sup>28</sup>
- **prihvatanje rješenja**- oni koji sudjeluju u donošenju odluke vjerojatno će je i podržati i poticati druge da je prihvate.
- **viša razina djelovanja**- rad u timu može osloboditi novu kreativnost i energiju među zaposlenicima koji dijele zajednički cilj i zajedničke odgovornosti. Učinkoviti timovi mogu pri rješavanju kompleksnih problema biti bolji od vrhunskih pojedinaca.<sup>29</sup> Povrh toga, timovi ispunjavaju potrebu svakog radnika da pripada grupi, smanjuju dosadu na poslu, povećavaju osjećaj dostojanstva i vrijednosti te smanjuju stress i međusobne napetosti.

Iako timski rad ima mnoge prednosti, on ima i brojne potencijalne nedostatke. U najgorem slučaju, rad u timu može biti frustrirajući gubitak vremena. Timovi moraju biti svjesni sljedećih potencijalnih nedostataka i djelovati tako da ih suzbiju:

- **jedno mišljenje**- poslovni timovi mogu, poput drugih društvenih struktura, izvršiti velik pritisak prema prihvaćanju ustaljenih obrazaca ponašanja. Jedno mišljenje nastaje kad pritisak grupe natjera pojedince da zadrže svoja suprotna ili nepopularna mišljenja. To može rezultirati odlukama koje su gore nego odluke koje bi članovi tima samostalno donijeli.
- **skriveni motivi**- neki članovi tima mogu imati skrivene motive- private, kontraproduktivne motive, poput želje da preuzmu kontrolu u grupi, da potkopaju nekog člana ili da postignu poslovne ciljeve koji su suprotni misiji tima.
- **trošak**- usklađivanje rasporeda, zakazivanje sastanaka i koordiniranje poslova svakog sudionika projekta može iziskivati mnogo vremena i novca.

---

<sup>27</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 35

<sup>28</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 35

<sup>29</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 35

## 1.1. Učinkovito vođenje sastanaka

Dobro vođeni sastanci mogu pomoći u rješavanju problema, razvijanju ideja i prepoznavanju prilika. Većina komunikacije na radnom mjestu vjerojatno će se odvijati na sastancima s malim brojem ljudi. Zato će sposobnost da pridonosimo uspjehu kompanije ovisiti o komunikacijskim vještinama tijekom vođenja sastanaka.

Nažalost, mnogi sastanci su neproduktivni. Jedan loše vođen sastanak može koštati nekoliko tisuća eura. Pažljivom pripremom, efikasnim vođenjem sastanaka i adekvatnim korištenjem tehnologije tijekom sastanaka može se osigurati njegova efikasnost.

### Priprema za sastanke

Pažljivom pripremom možemo izbjeći dvije najveće pogreške sastanaka:

- održavanje sastanaka u situaciji kada bi jedna objava na blogu ili poruka mogla ostvariti isti rezultat, te
- održavanje sastanaka iako cilj sastanka nije precizan.

Prije no što se uopće počnemo pripremati za sastanak, treba se uvjeriti da je on stvarno neophodan. Kad smo sigurni u to, započnu se ove četiri pripremne radnje:

- 1) **odrediti svrhu**- informativni sastanci uključuju dijeljenje informacija i odgovaranje na pitanja sudionicima sastanaka. Sastanci za donošenje odluka uključuju uvjeravanje, analizu, rješavanje problema i planiranje. Bez obzira na svrhu treba odrediti koji bi bio najbolji ishod sastanka (npr. "pomno smo procijenili sve tri proizvodne ideje i odlučili u koju ćemo investirati"). Moramo iskoristiti ovaj priželjkivani rezultat kako bismo oblikovali smjer i sadržaj sastanka.<sup>30</sup>
- 2) **izabrati sudionike sastanka**- pobrinuti se da se pozovu svi koji moraju sudjelovati, ali ne zvati one koji ne moraju biti tamo. Što više sudionika imamo, dulje će trajati postizanje konsenzusa. Vođenje sastanaka s više od deset ili dvanaest sudionika može biti teško ukoliko se od svih nazočnih očekuje sudjelovanje u raspravi i donošenju odluka.
- 3) **odrediti vrijeme i pripremiti prostoriju**- jutarnji sastanci mogu biti produktivniji od poslijepodnevni jer su ljudi svježiji i još nisu uključeni u razne probleme i brige radnog dana. Nakon određivanja vremena pažljivo odabrati prostoriju i

---

<sup>30</sup> Courtland L. Bovée, John V. Thill: „Suvremena poslovna komunikacija“, Zagreb, 2012., str. 43

razmještaj. Također, treba posvetiti pozornost detaljima poput sobne temperature, osvjetljenja, netilacije, akustike i osvježavajućih pića.

4) **definirati dnevni red**- uspjeh sastanka ovisi o pripremi sudionika. Za početak podijelimo sudionicima precizno definiran dnevni red kako bismo im pružali dovoljno vremena da se kvalitetno pripreme. Precizan dnevni red odgovara na tri ključna pitanja:

- što moramo napraviti na sastanku kako bismo postigli svoje ciljeve,
- koja će se pitanja odnositi na sve zaposlenike i
- koje informacije moraju biti dostupne da bi se raspravila ta pitanja.

### **Učinkovito vođenje sastanaka**

Svi prisutni na sastanku odgovorni su za njegovu učinkovitost. Međutim, ako ste vi voditelj sastanka, tada imate dodatne obaveze i odgovornosti. Kako bismo osigurali učinkovitost sastanka, svakako treba učiniti sljedeće:

- **paziti na tijek rasprave**- dobar voditelj sastanka izvlači najbolje ideje koje grupa može ponuditi, usklađuje različita stajališta, vodi brigu da sastanak napreduje prema svome cilju i pridržava se dnevnog reda.
- **slijediti dogovorena pravila**- što je sastanak veći, to moramo biti formalniji kako bismo održali red. Formalni sastanci koriste parlamentarnu proceduru, provjerenu metodu planiranja i vođenja učinkovitih sastanaka.
- **poticati sudjelovanje**- ponekad će neki sudionici biti prethi, dok će neki govoriti previse. Šutljiviji sudionici mogli bi biti stidljivi ili bi mogli izražavati nezadovoljstvo ili bi pak mogli raditi na nečemu što nema veze sa sastankom. Prozovite ih tražeći njihov doprinos temama koje ih se tiču.
- **aktivno sudjelovati**- ako ste sudionik na sastanku, pokušat doprinjeti predmetu sastanka, kao i neometanoj interakciji unutar grupe. Izjasniti se ako ima nešto korisno za reći, ali ne monopolizirati raspravu ili govoriti samo da se privuče pažnja na sebe.
- **učinkovito zaključiti sastanak**- pri zaključavanju sastanka provjeriti jesu li ciljevi postignuti ili, ukoliko je to potrebno, organizirati dodatne poslove. Rezimirati generalni zaključak rasprave ili dogovorene buduće postupke. Dati svim sudionicima mogućnost da razjasne eventualne nesporazume.

Na službenim je sastancima korisno odrediti jednu osobu koja će voditi zapisnik, sažetak iznesenih važnih informacija i odluka donesenih tijekom sastanka. Na manjim ili neformalnim sastancima sudionici često sami prave bilješke na svojim kopijama dnevnog reda. U oba slučaja, zapisnik o donesenim odlukama te popis sudionika s konkretnim zaduženjima je neophodan.

## **1.2. Učinkovita poslovna komunikacija kao čimbenik uspješnosti**

Komunikacija u današnjem poslovnom okružju očito je izazov, međutim na taj izazov možemo odgovoriti tako da:

- naučimo kako se povezati sa svojom publikom,
- da uklonimo prepreke,
- usvojimo pristup orijentiran na publiku,
- unaprijedimo svoje osnovne komunikacijske vještine,
- koristimo konstruktivnu kritiku i
- osvijestimo norme poslovnog ponašanja.

### **Usvajanje pristupa usmjerenog na publiku**

Pristup usmjeren na publiku obuhvaća razumijevanje i poštivanje članova publike i ulaganje velikog truda u prenošenje poruke na način koji za njih ima značenje. Ovaj pristup poznat je još kao usvajanje „ti“ stava nasuprot porukama koje su samo „ja“. Mora se naučiti što je više moguće o sklonostima, obrazovanju, dobi, statusu, stilu te osobnim i profesionalnim interesima naših primatelja.

Ukoliko se obraćamo ljudima koje ne poznajemo i ne možemo saznati više o njima, pokušavamo se staviti u njihov položaj koristeći zdrav razum i maštu. Sposobnost da se povežemo s potrebama drugih je ključan dio emocionalne inteligencije za koju vrijedi uvriježeno mišljenje da je ona ključna karakteristika uspješnih menadžera i vođa.<sup>31</sup> Što više znamo o ljudima s kojima komuniciramo, to će biti lakše koncentrirati se na njihove potrebe, što će zauzvrat njima olakšati da čuju našu poruku, razumiju je i odgovore pozitivno.

---

<sup>31</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 15

Prepoznavanje i prilagođavanje raznolikim stilovima različitih publika s kojima ćemo se susretati na poslu unaprijedit će ne samo učinkovitost naše komunikacije već također i kvalitetu naših radnih odnosa.<sup>32</sup>

Naše komunikacijske vještine utjecat će na naš poslovni uspjeh kao i bilo što drugo što napravimo tijekom karijere. Bez obzira na stupanj stručnosti u bilo kojem trenutku karijere prilike za napredak su brojne i obično ih je jednostavno prepoznati.

Mnogi poslodavci svojim zaposlenicima omogućavaju izobrazbu iz opće komunikacije, kao i iz komunikacije u specifičnim situacijama, no ne treba čekati. Treba započeti ovladavati svojom vještinom sada, koristeći sve u okruženju koje pruža iskrenu i konstruktivnu povratnu informaciju.

### **Pružanje konstruktivnih povratnih informacija i odgovaranje na njih**

**Konstruktivna povratna informacija** fokusira se na napredak, a ne na osobnu kritiku. Nasuprot konstruktivnoj povratnoj informaciji, **destruktivna povratna informacija**, jednostavno kritizira bez ikakvog truda da se stimulira napredak.<sup>33</sup>

Kada primimo konstruktivnu povratnu informaciju, treba se oduprijeti porivu da branimo svoj rad ili osporavati valjanost povratne informacije. Nije lako biti otvoren kritici kada je u projekt uloženo sve od sebe, ali povratna informacija je vrijedna prilika da nešto naučimo i poboljšamo se.

**Obzirnost prema poslovnim običajima**- ključan element komunikacije orijentirane na publiku su **običaji** (pravila), očekivane norme ponašanja u određenoj situaciji. U današnjem iscrpljujućem i kompetitivnom svijetu pojam običaja se možda čini čudnim i zastarjelim. Međutim, način ponašanja i interakcije s drugima može imati dubok utjecaj na uspjeh kompanije i karijere. Kada direktor zaposli ili unaprijedi, on očekuje da ponašanjem štitimo ugled kompanije. Što bolje razumijemo ova očekivanja, to su veće šanse da izbjegnemo pogreške pogubne za karijeru.

Dugi popis uobičajenih „pravila“ mogao bi biti suviše opsežan te ih nikada ne bi uspjeli sve upamtiti.

---

<sup>32</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 15

<sup>33</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 15

Srećom, možemo računati na tri načela koja će pomoći u bilo kojoj situaciji:

- poštovanje,
- ljubaznost i
- zdrav razum.

Štoviše, ukoliko se slijede ova načela, to će pomoći da bude oprošteno ako slučajno napravimo pogrešku.

Dok se pripremamo za susret s novim situacijama, odvojimo vrijeme da naučimo nešto o očekivanjima drugih ljudi s kojima stupamo u kontakt.

Putni vodiči (vodič knjiga) su izvrstan izvor informacija o normama i običajima u drugim zemljama. Također, ne treba se bojati postavljati pitanja.

Ljudi će poštovati naše zanimanje i znatiželju. Postepeno će se akumulirati znatna količina znanja, što će pomoći da se ugodno osjećamo i budemo učinkoviti u širokom rasponu poslovnih situacija.

### **Postizanje učinkovitosti u poslovnoj komunikaciji**

U komunikacijskom procesu postoje mnoge opasnosti da se poruke izgube, izmijene ili krivo interpretiraju na svom putu od pošiljatelja do primatelja.

Srećom, na svakom stupnju tog procesa možemo poduzeti korake da povećamo šanse za uspjeh. U unapređivanju poslovne komunikacije vrlo je korisno korištenje tehnologije. Današnje poslovanje uvelike se oslanja na tehnologiju kako bi olakšalo komunikacijski proces. U stvari, mnoge tehnologije koje možda koristimo u privatnom životu, od mikroblogova preko videoigara do virtualnih svijetova, također se koriste i u poslovanju. Svatko tko je koristio kompjutor, pametne telefone ili drugu naprednu tehnološku igračku (eng. gadget) zna da koristi od tehnologije ne dolaze automatski.

Tablica 1: Problemi i rješenja za učinkovitost poslovne komunikacije

PROCESNI KORACI	POTENCIJALNI PROBLEMI	RJEŠENJA
1. Pošiljatelj ima ideju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasne ideje</li> <li>• nesigurni ciljevi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojasniti svrhu prije započinjenja</li> </ul>
2. Pošiljatelj kodira ideju u poruku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasno pisanje</li> <li>• neučinkovito pisanje</li> <li>• nefokusirano pisanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pažljivo izložiti u glavnim crtama</li> <li>• unaprijediti vještine pisanja</li> </ul>
3. Pošiljatelj proizvodi poruku u mediju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neprikladan medij</li> <li>• napadan dizajn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pažljivo odabrati medij</li> </ul>
4. Pošiljatelj šalje poruku kroz kanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buka i smetnje</li> <li>• konkurentne poruke</li> <li>• filtri</li> <li>• pucanja kanala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjiti buku i smetnje</li> <li>• eliminirat filter</li> <li>• promijeniti restriktivne politike i korporativne culture</li> <li>• nadzirati pucanja</li> </ul>
5. Publika prima poruku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poruka nije došla na cilj</li> <li>• poruka je ignorirana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fokusirat se na potrebe publike</li> <li>• ispiniti očekivanja publike</li> <li>• olakšati mogućnost pronalaska poruke</li> </ul>
6. Publika dekodira poruku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• krivo interpretirano značenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upoznati se sa uvjerenjima i pristranostima publike</li> <li>• koristiti kompatibilan jezik i slike</li> <li>• koristiti prikladne norme ponašanja</li> </ul>
7. Publika odgovara na poruku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nema odgovora</li> <li>• krivi odgovor</li> <li>• poruka je zaboravljena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naglasiti prednosti odgovaranja</li> <li>• razjasniti kakav odgovor želimo da bismo olakšali odgovaranje</li> </ul>
8. Publika daje povratnu informaciju pošiljatelju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nema načina za pružanje povratne informacije</li> <li>• povratna informacija je ignorirana</li> <li>• kriva interpretacija neverbalnih znakova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omogućiti i ohrabriti povratnu informaciju</li> <li>• poslušati povratnu informaciju i iz nje učiti</li> <li>• naučiti interpretirati neverbalne znakove</li> </ul>

Izvor: Izradio autor



Loše dizajnirana ili neprikladno korištena tehnologija može više unazaditi komunikaciju nego joj pomoći. Kako bismo komunicirali učinkovito, zauzmimo uravnotežen stav prema tehnologiji, čuvajmo se informacijskog preopterećenja i ovisnosti o informacijama, naučimo se efikasno koristiti tehnološkim alatima i čestom odvajanju od računala kako bismo sudjelovali u osobnoj komunikaciji.

Možda najvažnija stvar koju bi trebali zapamtiti o tehnologiji jest da je ona jednostavno alat, sredstvo kojim možemo obaviti određene zadatke. Tehnologija ne može razmišljati za nas niti komunicirati umjesto nas, a ukoliko ne posjedujemo određene vještine, tehnologija ne može ispuniti taj nedostatak.

Alat za provjeru pravopisa koji koristimo može privući naše riječi kroz rječnik, ali on ne zna koristimo li ispravne riječi i stvaramo li rečenice koje imaju značenje. Iako ovaj savjet djeluje očigledno, lako je zapasti u oduševljenje, posebice kada se pojave nove i drugačije tehnologije. Bez obzira koliko je egzotična i suvremena, tehnologija ima vrijednost samo ako pomaže u dostavljanju pravih informacija pravim ljudima u pravo vrijeme.

Preopterećenje informacijama događa se kada ljudi prime više informacija nego što mogu učinkovito obraditi. Važan korak u smanjenju informacijskog preopterećenja je izbjegavanje slanja nepotrebnih poruka.

Alati za poslovnu komunikaciju napreduju svakom novom generacijom digitalne tehnologije. Odabir prikladnih alata može unaprijediti poslovnu komunikaciju na razne načine. U današnjem fleksibilnom poslovnom okruženju komunikacijska tehnologija može pomoći ljudima da ostanu u kontaktu i da zadrže produktivnost.

Ako kolege u različitim gradovima moraju surađivati, tada se mogu naći i podijeliti ideje bez skupih putovanja. Proizvođači koriste komunikacijsku tehnologiju kako bi pratili stanje zaliha, narudžbi i pošiljki i kako bi svoje klijente kvalitetno informirali. Ti isti klijenti također mogu na razne načine komunicirati s kompanijama u svako doba dana ili noći.

U nastavku slijedi podjela tehnologije u četiri kategorije i neki od snažnih alata za učinkovitu poslovnu komunikaciju;

1. **Redefiniranje ureda**- tehnologija ljudima olakšava povezivanje sa suradnicima, kao i dobivanje potrebnih informacija. Neki to ostvaruju bez stalnog ureda, stolnog računala, pa čak i bez velikog ormara za arhiviranje. Neke od tehnologija za redefiniranje ureda:

- **bežične mreže**- bežični pristup omogućava zaposlenicima s prijenosnim osobnim računalima i drugim uređajima internetski pristup gotovo odasvud (u krugu kampusa korporacije, iz kafića, zračnih luka, hotela i s drugih udaljenih lokacija).
- **elektroničke prezentacije**- kombiniranje projektora u boji s prijenosnim računalom ili s PDA (eng. Personal digital assistant) koji ima odgovarajući softver omogućuje ljudima održavanje poslovnih prezentacija koje su obogaćene zvukom, animacijom i poveznica na web stranice.
- **virtualni prostori za sastanke**- mnoštvo kompanija eksperimentiraju s prostorima za sastanke u virtualnim svjetovima kao što je Second Life. Prednosti uključuju mogućnosti istraživanja trodimenzionalnih modela proizvoda i zaslone za vizualizaciju podataka.
- **sjedinjene komunikacije**- mnogi radnici sada mogu pristupiti ukupnoj glasovnoj i e-mail komunikaciji kroz jedan portal. "Follow-me phone service" automatski prosljeđuje dolazne pozive udaljenim lokacijama, kućnim uredima ili mobilnim telefonima. Integrirani sustavi mogu preuzeti glasovne poruke putem računala ili čitati e-poruke preko telefona.

2. **Suradnja**- rad u timu ključan je u gotovo svakom poslu. Međutim, timski rad može postati kompliciran kada članovi tima rade u različitim dijelovima kompanije, različitim vremenskim zonama, pa čak i za različite kompanije. Tehnologija pomaže da se prebrodi udaljenost omogućavanjem brainstorminga, sudjelovanjem na virtualnim sastancima i dijeljenjem dokumenata s vrlo udaljenih lokacija. Komunikacijska tehnologija također kompanijama pomaže da uštede novac na skupim poslovnim putovanjima bez gubitaka prednosti koje donosi komunikacija licem u lice. Neke od tehnologije za suradnju su:

- **wikiji-** wikiji promoviraju suranju pojednostavljanjem procesa stvaranja i uređivanja Internetskog sadržaja. Svatko s pristupom može dodavati i mijenjati stranice u skladu s pristizanjem novih informacija.
  - **zajednički radni prostor-** Internetski radni prostori poput eRooma i Groovea omogućuju udaljenim članovima tima da pristupe zajedničkim informacijama bilo gdje i bilo kada. Dostupni putem Internetskog preglednika, radni prostor sadrži skup mapate ima ugrađenu sposobnost kontroliranja članova tima koji mogu čitati, uređivati i pohranjivati određene dokumente.
  - **sastanci na Internetu-** održavanje sastanaka na Internetu članovima tima diljem svijeta omogućuje suradnju. Razni sustavi podržavaju “instant messaging”, videozapis uživo, alate za uređivanje u stvarnom vremenu i drugo.
  - **glasovne tehnologije-** ljudski se glas postepeno zamjenjuje raznim tehnologijama. Sinteza glasa podrazumijeva reprodukciju ljudskog glasa iz kompjutorskih datoteka. Glasovno prepoznavanje pretvara ljudski glas u kompjutorski čitljive podatke.
  - **telekonferencije i teleprisutnost-** komuniciranje putem videokonferencija mnogima pruža iste prednosti kao i sastanci uživo, i to za samo djelić tog troška. Napredni sustavi omogućuju “teleprisutnost”, pri čemu je videoprikaz stvarne veličine i iznimno realističan.
3. **Dijeljenje najnovijih informacija-** kompanije koriste mnoštvo komunikacijskih tehnologija kako bi stvorile proizvode i usluge i dostavile ih klijentima. Mogućnost jednostavnog pristupa i dijeljenja najnovijih informacija poboljšava tijek i pravovremenost zaliha, smanjuje operativne troškove i popravljaju financijske performance. Jednostavan pristup informacijama također pomaže kompanijama da brzo reagiraju na potrebe klijenata pružanjem pravovremenih i točnih informacija i usluga, te dostavljanjem pravih proizvoda u pravo vrijeme. Alati za dijeljenje najnovijih informacija su:
- **RSS Newsfeeds i agregatori-** agregatori, poznati i kao “čitači novosti” (newsreaders), automatski skupljaju informacije o novim člancima na blogu i “podcastovima” putem “Really Simple Syndication” dostavljanja novosti.  
Oni publici daju više kontrole u odabiru sadržaja koji primaju od tvrtki.

Tvrtke sada, umjesto e-poštom, dio poruka internoj i vanjskoj publici šalju putem RSS newsfeedova.

- **Ekstranet-** ekstraneti su private i sigurne web stranice koje informacije dijele s dobavljačima, poslovnim partnerima i klijentima. Shvatimo ekstranet kao produžetak intraneta koji je dostupan ljudima izvan organizacije isključivo uz pozivnicu.
- **Softver za upravljanje lancem nabave-** proizvođači, distributeri i trgovci na malo sada automatski dijele informacije, aktivnost koja je nekad zahtjevala radon intenzivno manualno izvještavanje. Unaprijeđen tijek informacija povećava točnost informacije i pomaže točnost informacija i pomaže svakoj kompaniji u lancu nabave da upravlja količinama zaliha.
- **Tehnologije za lociranje i praćenje-** tehnologije za lociranje mogu zamijeniti manualno izvještavanje. Identificiranje radijskim frekvencijama (RFID) pomoću ključnih riječi omogućava automatizirano praćenje dobara i kontejnera. Geografski podaci s Global Positioning Systema (GPS) omogućuju nove oblike komunikacije poput oglašavanja baziranog na lokacijama
- **Društveni alati za pretragu prema ključnim riječima i obilježavanje web stranica-** publika postaje dijelom komunikacijskog kanala kada pronade i preporuči internetske sadržaje servisima za označavanje po ključnim riječima (tagging) i označavanje web stranica (bookmarking).

4. **Interakcija s klijentima-** održavanje otvorenog dijaloga s klijentima izvrstan je način boljeg razumijevanja njihovih ukusa. Današnje komunikacijske tehnologije klijentima olakšavaju interakciju s kompanijom kad god, gdje god i na koji god način oni to žele. Dobro koordiniran pristup telefonu, Internetu, kao i komunikaciji u trgovini pomaže kompaniji da izgradi čvršće veze sa svojim postojećim klijentima, što uvećava izgleda za povećanje poslovanja sa svakim od njih. Alati su:

- **Internetska podrška klijentima-** internetskim kupcima kojima je potrebna trenutna pomoć mnoge maloprodajne web stranice olakšavaju povezivanje s predstavnikom prodaje ili telefonski ili dopisivanjem u realnom vremenu. Također, softverski alati poznati kao “virtualni agenti” ili “botovi” mogu obavljati mnoštvo komunikacijskih

zadataka poput odgovaranja na jednostavna pitanja kao i na zahtjeve za elektroničkom dokumentacijom.

- **Podcastovi**- mogućnost prijenosa i praktičnost audio i videozapisa preuzetih s Interneta učinili su podcastove vrlo popularnim sredstvom dostavljanja raznovrsnog sadržaja, od fakultetskih predavanja do marketinških poruka. Podcastovi se također koriste za internu komunikaciju i tako zamjenjuju konferencijske pozive, periodičke publikacije i druge medije.
- **Blogovi**- blogovi omogućuju kompanijama da se povežu s klijentima i drugom publikom na brz i neformalan način. Opcija komentiranja publici također omogućuje sudjelovanje u konverzaciji.
- **Linije za pomoć**- neki ljudi više vole osobni kontakt od telefonskog. Štoviše, neke kompanije stalnim kupcima dodjeljuju posebne identifikacijske brojeve koji im omogućuju da pomoć dobiju bez čekanja. Mnoge kompanije nude i višejezičnu potporu.
- **Internetski kiosci u trgovinama**- neki ljudi više vole osobni kontakt od telefonskog. Neke kompanije stalnim kupcima dodjeljuju posebne identifikacijske brojeve koji im omogućuju da pomoć dobiju bez čekanja. Mnoge kompanije nude i višejezičnu potporu.

#### 4.1. Prevladavanje komunikacijskih zapreka

Organizacijske zapreke prevladavaju se tako da zaposlenici postanu dobri komunikatori. Uspješna komunikacija zahtjeva:

- opažanje,
- preciznost,
- vjerodostojnost,
- kontrolu i
- simpatičnosti.

Ljudi koji dobro opažaju često mogu predvidjeti kako će se poruka interpretirati. Oni predvide reakciju i prema njoj oblikuju poruku.

Zatim se usredotoče na povratnu informaciju na temelju koje reagiraju i ispravljaju pogrešno shvaćene elemente. Precizni ljudi komuniciraju tako da primatelj sasvim jasno razumije poruku.

Oni stvaraju zajedničku mentalnu sliku jer komuniciraju tako da ih drugi razumiju. Kada nešto kažu, to doista i misle.

Stoga možemo vjerovati i njima i njihovim informacijama. Nećemo sumnjati u njihove namjere. Uspješni komunikatori oblikuju i kontroliraju ono što će reći, a njihova komunikacija daje rezultate. To su uglavnom prijateljski i simpatični ljudi u organizaciji. Poštuju druge, održavaju dobre odnose i druže se gotovo sa svima. Radimo li jednom s njima, poželjet ćemo nastaviti suradnju.

Neke su organizacije vrlo otvorene, dok druge guše komunikaciju. Organizacije s manje komunikacijskih zapreka su, prema istraživanjima, one čija kultura obuhvaća vrijednost kao što su iskrenost, poštenje, otvorenost, mogućnost neslaganja sa šefom i sposobnost zaposlenika sa svake razine da izraze svoje mišljenje.

Zapreke često možemo ublažiti smanjivanjem broja razina u organizacijskoj strukturi. Manje karika u komunikacijskom lancu pridonosi boljoj komunikaciji. Ljudi bi trebali imati mogućnost da u organizaciji komuniciraju prema gore, prema dolje i horizontalno. Komunikaciju mogu olakšati instrumenti kao što su upitnici za zaposlenike, politika otvorenih vrata, newsletteri, intranet, dopisi, e-mail, timovi i zajednički prostori.

Također je potrebno olakšati protok povratne informacije koja će zaposlenicima sa svih razina pružiti potrebne informacije o tome kako obavljaju svoj posao. Menadžer treba znati što se događa u njegovoj organizaciji. Zaposlenici trebaju znati kako rade. Menadžeri koji traže povratnu informaciju moraju znati kako primiti kritiku žele li stvoriti korisnu komunikacijsku klimu.

Uspješni menadžeri također trebaju znati da u poslovnom kontekstu komunikacija i povratna informacija često prate model identičan organizacijskoj strukturi. Organizacija i njezina kultura kontekst su u kojem se odvija sva poslovna komunikacija.

## Smanjivanje smetnji

Iako su smetnje glavni problem u poslovnoj komunikaciji, svatko u organizaciji može doprinjeti njihovom smanjivanju na najmanju moguću mjeru. Malo zdravog razuma i ljubaznosti može puno napraviti.

U nastavku slijedi nekoliko prijedloga kako smanjiti smetnje u poslovnoj okolini:

- može se isključiti taj mobilni telefon prije nego se uđe u sobu za sastanke
- ne razgovarati preko tuđih radnih odjeljaka
- treba imati razumijevanja za osobne razlike: na primjer, neki ljudi uživaju u slušanju glazbe dok rade, ali glazba je za druge golema smetnja<sup>34</sup>
- mogu se poduzeti i mjere da sebe zaštitimo od smetnji: ne dopustiti da e-pošta, dopisivanje u realnom vremenu (eng. IM, instant messaging), telefonski pozivi ili ažuriranja Twittera ometa tijekom radnog vremena
- odvojiti određeno vrijeme u kojem će se odgovoriti na poruke kako bi se ostatak vremena mogli usredotočiti na posao
- prepoznati kako emocije, naše i publike, mogu stvoriti smetnje- pokušati prevladati te smetnje tako da smo svjesni svojim osjećaja i očekujući emocionalne reakcije od drugih.<sup>35</sup> Na primjer, kada komuniciramo u emocionalno nabijenoj situaciji, pažljivo birati riječi kako bi smo izbjegli pretjerane reakcije koje bi mogle spriječiti da se poruka probije.

---

<sup>34</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 14

<sup>35</sup> Courtland L. Bovée, John V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012., str. 14

## **5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu mjerenja uspješnosti interne komunikacije među zaposlenicima provedeno je istraživanje na uzorku od 108 zaposlenih u privatnim i javnim poduzećima na području Republike Hrvatske. U provedenoj anketi za prikupljanje podataka istraživani su interni komunikacijski čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Analizom se utvrdilo nad kojim područjima je potrebna promjena ili neka vrsta poboljšanja komunikacije.

Prikupljanje podataka provodilo se kroz siječanj i veljaču 2016. godine u više od dvadeset poslovnih subjekata različite djelatnosti. Najviše ispitanika u istraživanju bili su uredski i šalterski suradnici.

Dio ispitanika odabrano je putem namjernog uzorka gdje su odabrani sa više upravljačkih razina. Ostatak ispitanika odabran je putem slučajnog odabira. U slučaju ispitanika odabranih putem namjernog uzorka korišten je prigodni uzorak, odnosno kontaktiralo se ispitanike koji su bili najlakše dostupni.

Odabrana metoda istraživanja je metoda osobnog ispitivanja- ispitivanje anketom te online anketa izrađena na „Google obrasci“.

Kod ankete ciljna skupina bili su zaposlenici u dobi od 18-34, 35-54 te dobna skupina iznad 55 godina starosti. Od toga su većinski dio sadržavali ispitanici između 18-34 godina starosti sa 60,2%, zatim od 35-54 godina starosti 38%, dok je najmanji dio, svega 1,9%, bilo iznad 55 godina starosti .

Od ukupnog broja ispitanika muškarci su sadržavali 27,8% udjela, dok su žene sačinjavale 72,2% udjela.

Za svrhu provođenja osobnog ispitivanja unaprijed je pripremljena anketa s upitnicima strukturiranog, zatvorenog tipa.



U provođenju online ankete koristila se uglavnom Linkertova ljestvica s linearnim mjerilom zadovoljstva ispitanika.

Pitanja su izvedena iz „Upitnika o zadovoljstvu komunikacijom“ kojeg su 1977. godine razvili Downs i Hazen u pokušaju da se otkrije odnos između komunikacije i zadovoljstva radnim mjestom.

Originalni upitnik od 88 čestica bio je uglavnom zasnovan na literaturi i intervjuima te zatim primijenjen na 225 zaposlenika s heterogenim demografskim karakteristikama.

Za analizu prikupljenih podataka korišten je Microsoftov MS Excel program. Svi podaci su prvobitno prebrojeni, pregledani i uvršteni u MS Excel.

U radu su korištene različite statističke metode analize podataka:

- prosječna vrijednost (eng. Mean) - Formula u MS Excelu glasi =AVERAGE.
- Najčešći odgovor (eng. Mode) - Formula u MS Excelu glasi =MODE.

## **5.2. Rezultati istraživanja**

### **5.2.1.1. Index zadovoljstva**

Tablica 2 prikazuje skupinu od 108 izjava o zadovoljstvu, komunikaciji i protoku informacija. Ispitanici su davali izjave na postavljeno pitanje: „Koliko se slažete ili ne slažete sa sljedećom izjavom?“

Tablica 2: Rezultati provedene ankete

R. br.	IZJAVA	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Zadovoljan/na sam s količinom i kvalitetom informacija koje dobivam o strategiji i cilju poslovanja tvrtke	14 ispitanika (15%)	17 ispitanika (18.4%)	41 ispitanika (44.2%)	22 ispitanika (23.8%)	14 ispitanika (15.1%)
2.	Informacije o upravljanju akcijama poduzeća prije dobijem od kolega, nego od menadžmenta	8 ispitanika (8.6%)	19 ispitanika (21%)	28 ispitanika (30.2%)	17 ispitanika (18.4%)	36 ispitanika (38.9%)
3.	Nemam dovoljno informacija da li obavljam svoj posao kako treba	20 ispitanika (21.6%)	15 ispitanika (16%)	46 ispitanika (49.7%)	18 ispitanika (19.4%)	9 ispitanika (9.7%)
4.	Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama	0 ispitanika (0%)	9 ispitanika (9.7%)	21 ispitanika (22.7%)	35 ispitanika (37.8%)	43 ispitanika (46.4%)
5.	Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena	5 ispitanika (5.4%)	12 ispitanika (13%)	17 ispitanika (18.4%)	32 ispitanika (34.6%)	42 ispitanika (45.4%)
6.	Ukupan protok informacija u poduzeću je sasvim dovoljan	5 ispitanika (5.4%)	33 ispitanika (36%)	45 ispitanika (48.6%)	13 ispitanika (14%)	12 ispitanika (13%)
7.	Moj nadređeni me sluša kad razgovaram s njim/njom	9 ispitanika (9.7%)	7 ispitanika (8%)	25 ispitanika (27%)	26 ispitanika (28.1%)	41 ispitanika (44.2%)
8.	Dobivam povratne informacije o svom obavljanju posla	4 ispitanika (4.3%)	23 ispitanika (25%)	34 ispitanika (36.7%)	27 ispitanika (29.2%)	20 ispitanika (21.6%)
9.	Informacije koje dobivam od kolega su pouzdane	5 ispitanika (5.4%)	15 ispitanika (16%)	22 ispitanika (23.8%)	49 ispitanika (53%)	17 ispitanika (18.4%)
10.	Ne pratim vijesti u svojem poduzeću u kojoj radim	41 ispitanika (44.2%)	8 ispitanika (8.6%)	29 ispitanika (31.3%)	21 ispitanika (22.7%)	9 ispitanika (9.7%)
11.	Informacije koje primam od svog nadređenog su pouzdane	2 ispitanika (2.2%)	5 ispitanika (5.4%)	33 ispitanika (35.6%)	36 ispitanika (38.9%)	32 ispitanika (34.6%)
12.	Moje znanje, iskustvo i talent nisu dovoljno iskorišteni na ovom radnom mjestu	12 ispitanika (13%)	10 ispitanika (11%)	30 ispitanika (32.4%)	36 ispitanika (38.9%)	20 ispitanika (21.6%)
13.	Moj nadređeni je otvoren za nove ideje	11 ispitanika (12%)	19 ispitanika (21%)	25 ispitanika (27%)	21 ispitanika (22.7%)	32 ispitanika (34.6%)
14.	Primam priznanja za svoj rad	33 ispitanika (36%)	26 ispitanika (28%)	20 ispitanika (21.6%)	18 ispitanika (19.4%)	11 ispitanika (11.9%)
15.	Imam sve potrebne materijale i opremu za obavljanje posla koji radim	13 ispitanika (14%)	20 ispitanika (22%)	16 ispitanika (17.3%)	31 ispitanika (33.5%)	28 ispitanika (30.2%)
16.	Doživio sam solidarnost među kolegama na radnom mjestu koji radim	0 ispitanika (0%)	9 ispitanika (9.7%)	21 ispitanika (22.7%)	35 ispitanika (37.8%)	43 ispitanika (46.4%)
17.	Moj nadređeni ima povjerenja u mene	2 ispitanika (2.2%)	7 ispitanika (7.6%)	32 ispitanika (34.6%)	35 ispitanika (37.8%)	32 ispitanika (34.6%)
18.	Moj nadređeni me hvali	22 ispitanika (23.8%)	26 ispitanika (28.1%)	23 ispitanika (24.8%)	26 ispitanika (28.1%)	11 ispitanika (11.9%)
19.	Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim	1 ispitanik (1.1%)	14 ispitanika (15.1%)	4 ispitanika (4.3%)	31 ispitanika (33.5%)	58 ispitanika (62.6%)

Izvor: Izradio autor

Iz tablice je vidljivo da se većina ispitanika potpuno slaže izjavom o zadovoljstvu i uspješnosti komunikacije između kolega: zadovoljni su komunikacijom svojih kolega u poduzeću (84.2%), da je komunikacija s kolegama pozitivna (80%), slažu se da su informacije koje dijele međusobno pouzdane (71.3%), te da su barem jednom na radnom mjestu doživjeli solidarnost među kolegama na radnom mjestu na kojim rade (84.2%).

O komunikaciji u vezi poduzeća slažu se da informacije o upravljanju akcijama poduzeća dobiju prije od kolega, nego od menadžmenta. Veći dio ispitanika slaže se da imaju informaciju rade li svoj posao kako treba, da prate vijesti o svom poduzeću u kojem rade te se također većina ispitanika slaže s izjavom da imaju sve potrebne materijale i opremu za obavljanje posla koji rade.

Dobar dio ispitanika točno zna što se očekuje od njih u poslu koji rade (96%), isto tako, slažu se da dobivaju dovoljno povratnih informacija o svom obavljanju posla.

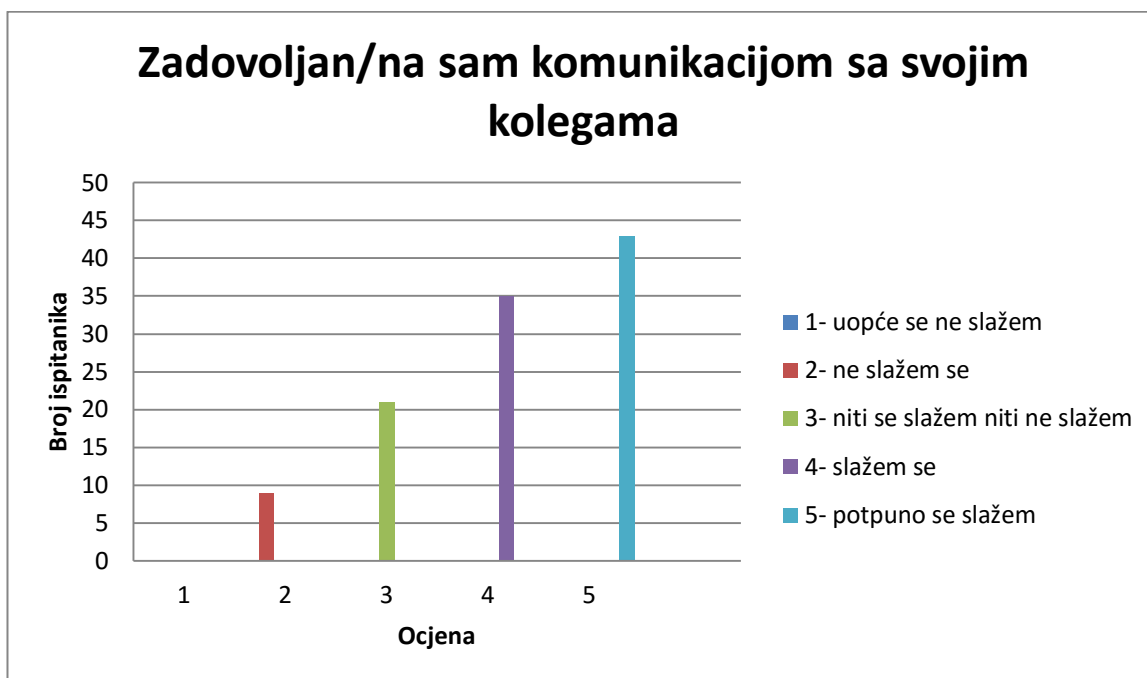
Kada su ispitanici ocjenjivali izjave koje su bile vezane uz njihove nadređene, uočljivo je da se neke izjave razilaze i dobivaju ili skroz negativnu ili pozitivnu ocijenu. Pozitivne su izjave da ih njihov nadređeni sluša kada razgovaraju sa njim/njom te da je nadređeni otvoren za nove ideje.

Iz ankete vidljivo je da ima i nekih negativnijih izjava: izjava da ih nadređeni sluša kada razgovaraju sa njim/njom, da su informacije koje dobivaju od svog nadređenog pouzdane i da nadređeni ima povjerenja u njihov rad koji obavljaju u poduzeću.

Nadalje, manje pozitivne, odnosno, suzdržane izjave su da ispitanike njihovi nadređeni hvale te da su nadređeni otvoreni za nove ideje.

Većina ispitanika smatra da njihovo znanje, iskustvo i talent nisu dovoljno iskorišteni na radnom mjestu koji trenutno rade, zatim vrlo malo ispitanika smatra da dobivaju priznanja za svoj rad. Upitna je i količina i kvaliteta informacija koju dobivaju o strategiji i cilju poslovanja poduzeća.

Izjava „Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama“ prikazana je slikovito-histogramom“:



Slika 4: Prikaz zadovoljstva komunikacije sa svojim kolegama

Izvor: Izradio autor

Prosječna ocjena izjave „Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama“ iznosi  $x = 4.04$  što dovodi do zaključka da je najviše ispitanika odgovorilo da se potpuno slažu s izjavom kao što je prikazano na slici 4.

Rezultati prosječnih ocjena svih 108 ispitanika prikazani su u Tablici 3:

Tablica 3: Prosječni rezultati izjava ispitanika

R. br.	IZJAVA	Prosječna vrijednost
1.	Zadovoljan/na sam s količinom i kvalitetom informacija koje dobivam o strategiji i cilju poslovanja tvrtke	3.05
2.	Informacije o upravljanju akcijama poduzeća prije dobijem od kolega, nego od menadžmenta	3.50
3.	Nemam dovoljno informacija da li obavljam svoj posao kako treba	2.82
4.	Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama	4.04
5.	Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena	3.87
6.	Ukupan protok informacija u poduzeću je sasvim dovoljan	2.94
7.	Moj nadređeni me sluša kad razgovaram s njim/njom	3.77
8.	Dobivam povratne informacije o svom obavljanju posla	3.33
9.	Informacije koje dobivam od kolega su pouzdane	3.54
10.	Ne pratim vijesti u svojem poduzeću u kojoj radim	2.53
11.	Informacije koje primam od svog nadređenog su pouzdane	3.84
12.	Moje znanje, iskustvo i talent nisu dovoljno iskorišteni na ovom radnom mjestu	3.38
13.	Moj nadređeni je otvoren za nove ideje	3.41
14.	Primam priznanja za svoj rad	2.52
15.	Imam sve potrebne materijale i opremu za obavljanje posla koji radim	3.38
16.	Doživio sam solidarnost među kolegama na radnom mjestu koji radim	4.04
17.	Moj nadređeni ima povjerenja u mene	3.81
18.	Moj nadređeni me hvali	2.80
19.	Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim	4.21

Izvor: Izradio autor

Prosječna vrijednost zbirno svih 108 ispitanika iznosi  $x = 3.40$ , i predstavlja index zadovoljstva, tj. ukupno zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom.

Rezultati istraživanja prosječnih ocjena nad pojedinačnim izjavama pokazuju najbolje rezultate u izjavama da ispitanici znaju što se očekuje od njih na poslu koji rade (4.21), da su zadovoljni komunikacijom sa svojim kolegama (4.04) i da su doživjeli solidarnost među kolegama na radnom mjestu koji rade (4.04).

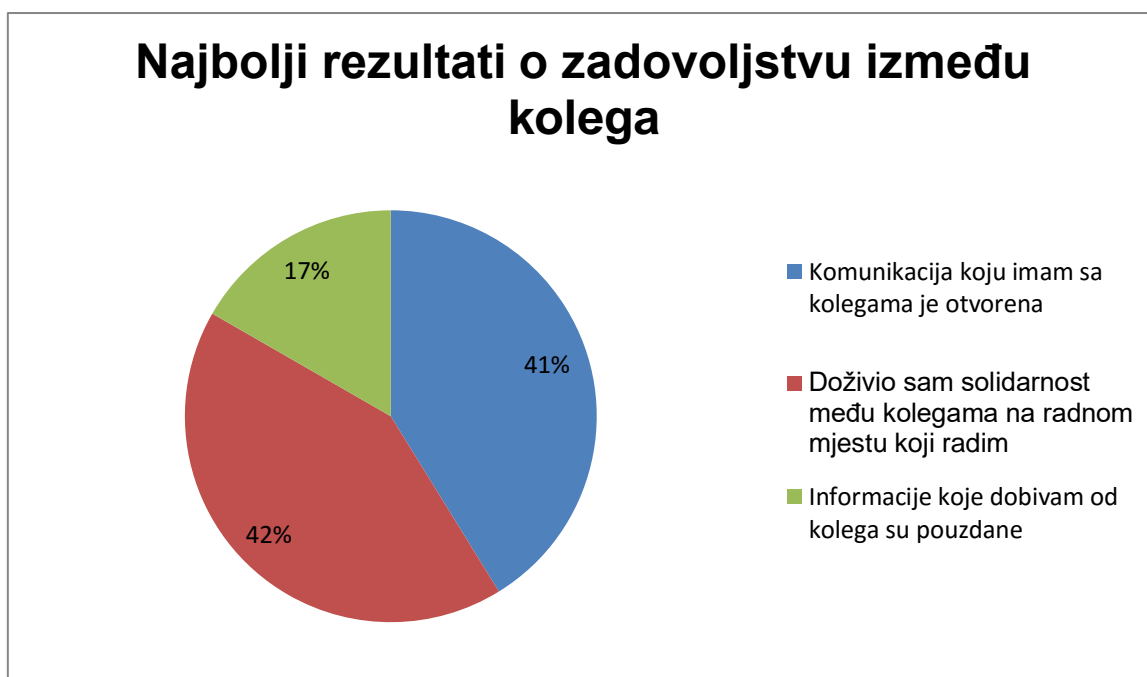
Najlošiji rezultati su kod izjave o priznanju za njihov rad (2.52), da ne prate obavijesti u njihovom poduzeću u kojem rade (2.53), da ih nadređeni hvali, odnosno ne hvali (2.80) te da nemaju dovoljno informacija obavljaju li svoj posao kako treba (2.82).

U nastavku su grafički prikazani najbolji i najlošiji rezultati dobiveni istraživanjem.

Zbog veće pregledanosti rezultati su podijeljeni u tri skupine:

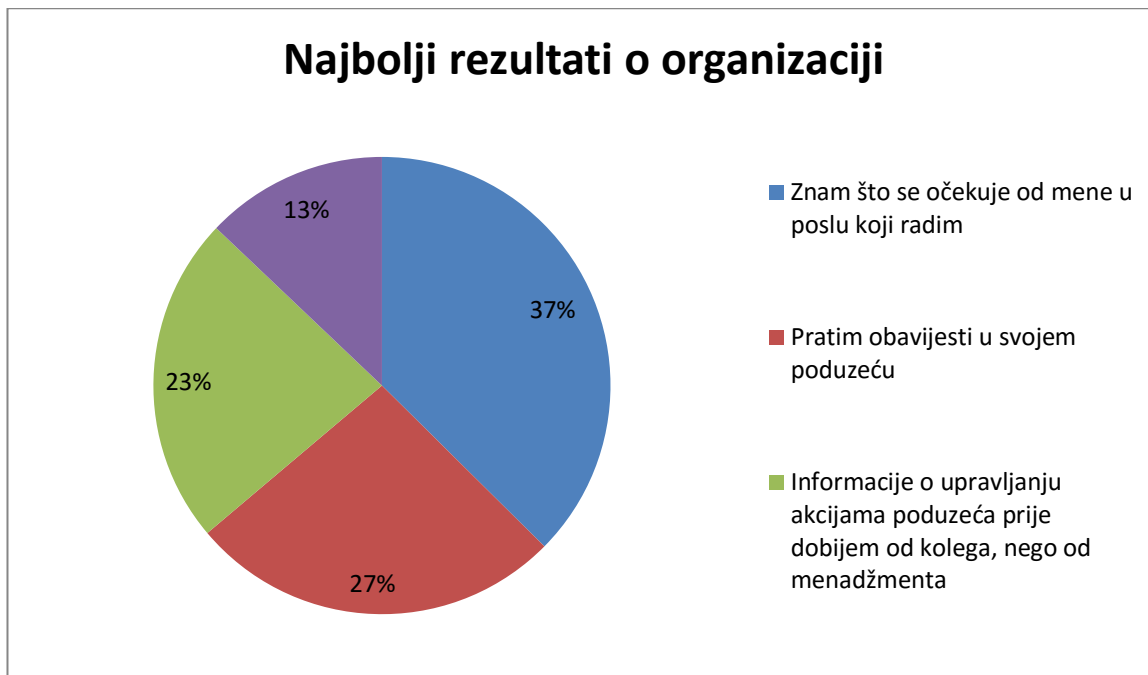
- rezultati o zadovoljstvu između kolega,
- rezultati o organizaciji i
- rezultati o nadređenima.

Sljedeći grafičko prikazani rezultati iznijeti su iz Tabice 2. Najbolji rezultati su izabrani kao najveći postotak slaganja s izjavom.



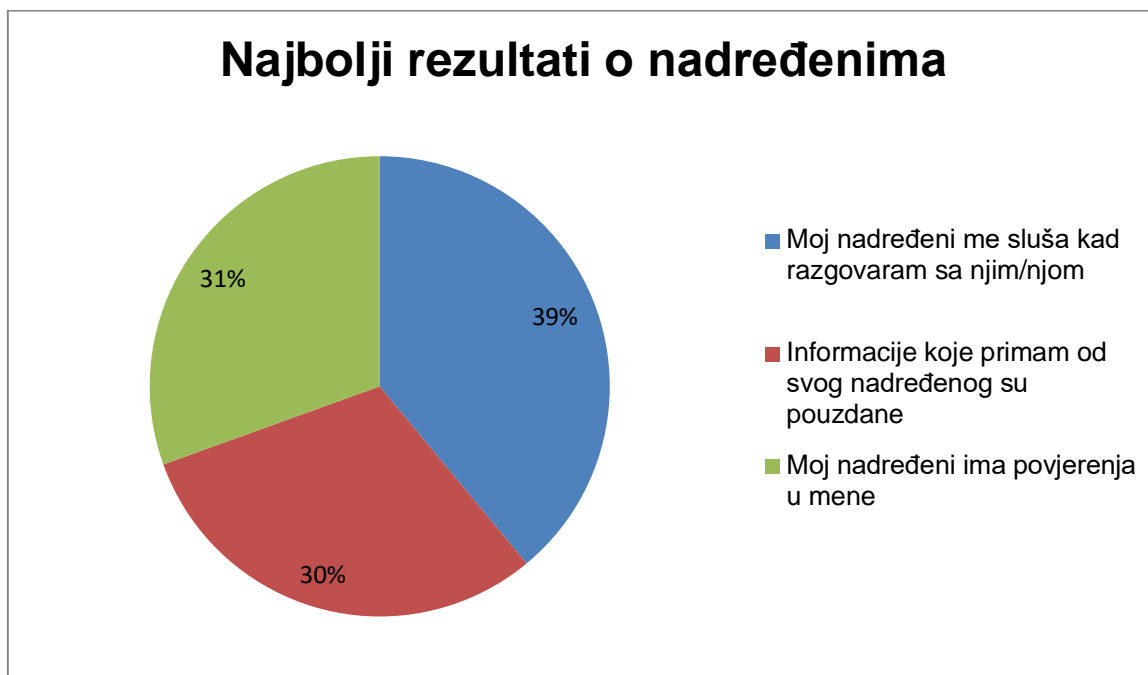
Slika 4.1: Najbolji rezultati ispitanika o zadovoljstvu između kolega

Izvor: Izradio autor



Slika 4.2: Najbolji rezultati ispitanika o zadovoljstvu u organizaciji

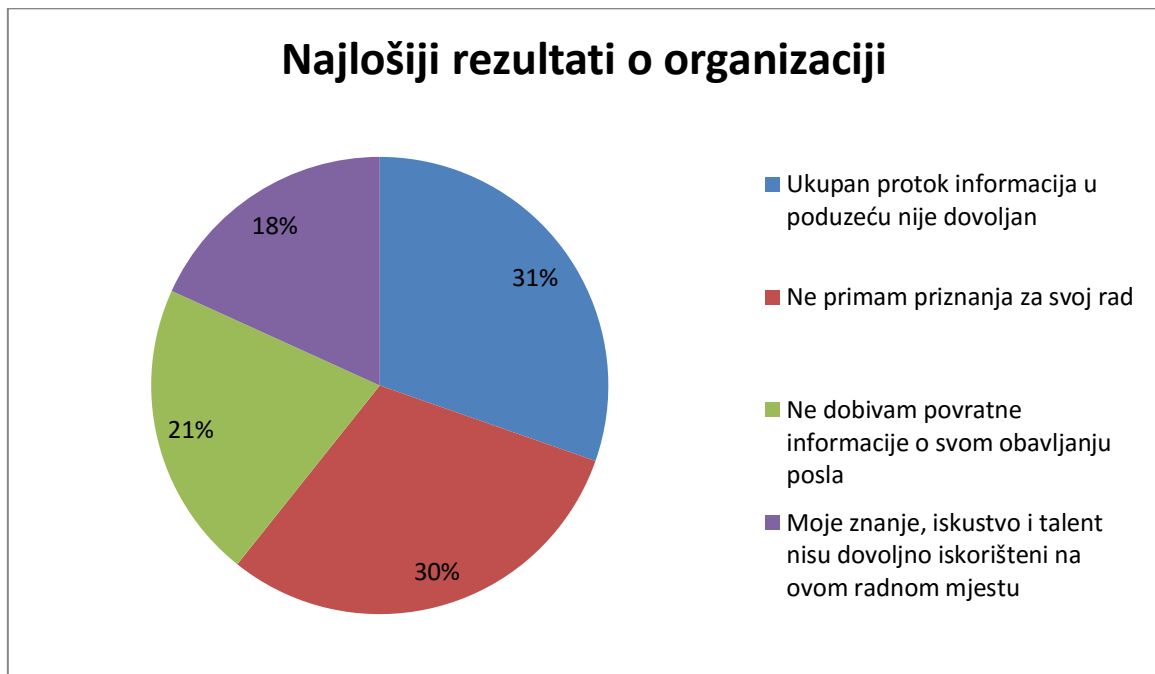
Izvor: Izradio autor



Slika 4.3: Najbolji rezultati ispitanika o zadovoljstvu nad nadređenima

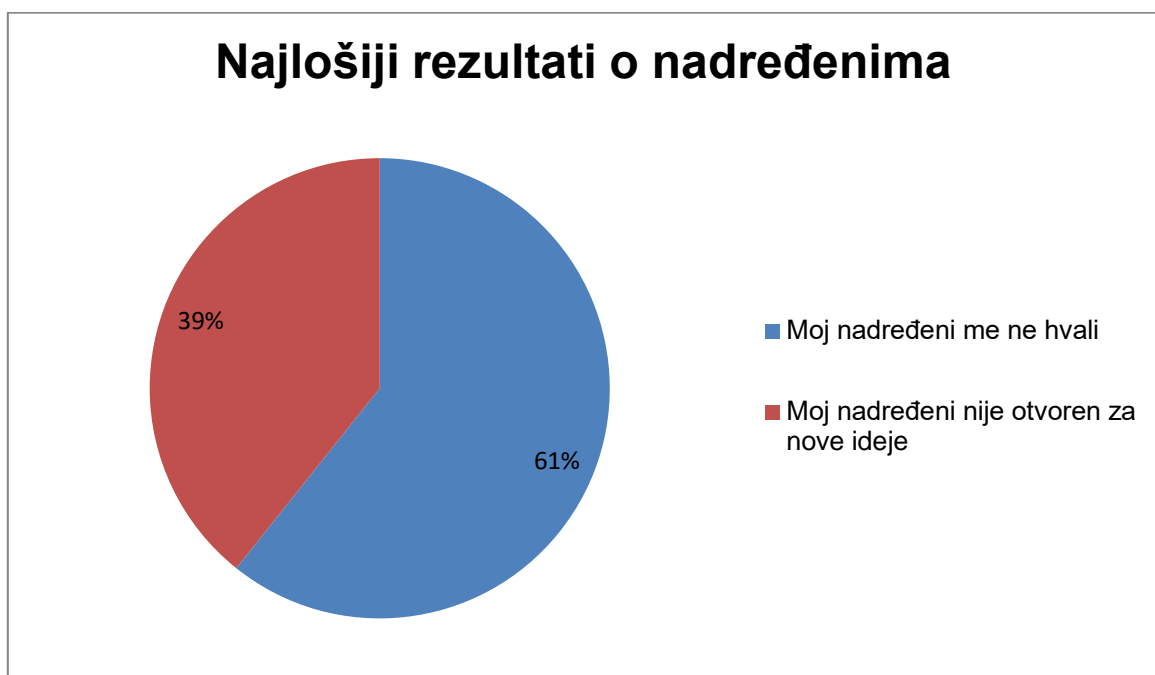
Izvor: Izradio autor

Najlošiji rezultati su izabrani kao najveći postotak neslaganja sa izjavom. S obzirom na to da su rezultati o komunikaciji između kolega samo pozitivnog oblika, nema grafički prikazanog rezultata o najlošijim rezultatima o komunikaciji između kolega u internoj organizaciji.



Slika 4.4: Najlošiji rezultati ispitanika o zadovoljstvu u organizaciji

Izvor: Izradio autor



Slika 4.5: Najlošiji rezultati ispitanika o zadovoljstvu nad nadređenima

Izvor: Izradio autor



Iz priloženih grafičkih prikaza vidljivo je da su kod izjava o komunikaciji među kolegama samo pozitivni rezultati. Nadalje, omjer pozitivnih i negativnih rezultata o organizaciji je na strani negativnih što daje do saznanja da su neke stvari u politici vođenja organizacije i komuniciranja u organizaciji na začuđujuće slaboj razini. Omjer rezultata izjava o nadređenima je na pozitivnoj strani. Treba uložiti malo truda u komunikaciju i ponašanje zaposlenika i nadređenih da bi se negativni rezultati drastično smanjili, a možda čak i nestali.

### 5.2.1.2. Pitanje o zadovoljstvu

U istoj skupini ispitanika postavljeno je pitanje o stupnju zadovoljstva radnim mjestom. Na posljednje, 20. pitanje „Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite“ ispitanici su odgovarali prema ponuđenim odgovorima:

1. iznimno nezadovoljan/na
2. donekle nezadovoljan/na
3. niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
4. donekle zadovoljan/na
5. iznimno zadovoljan/na.

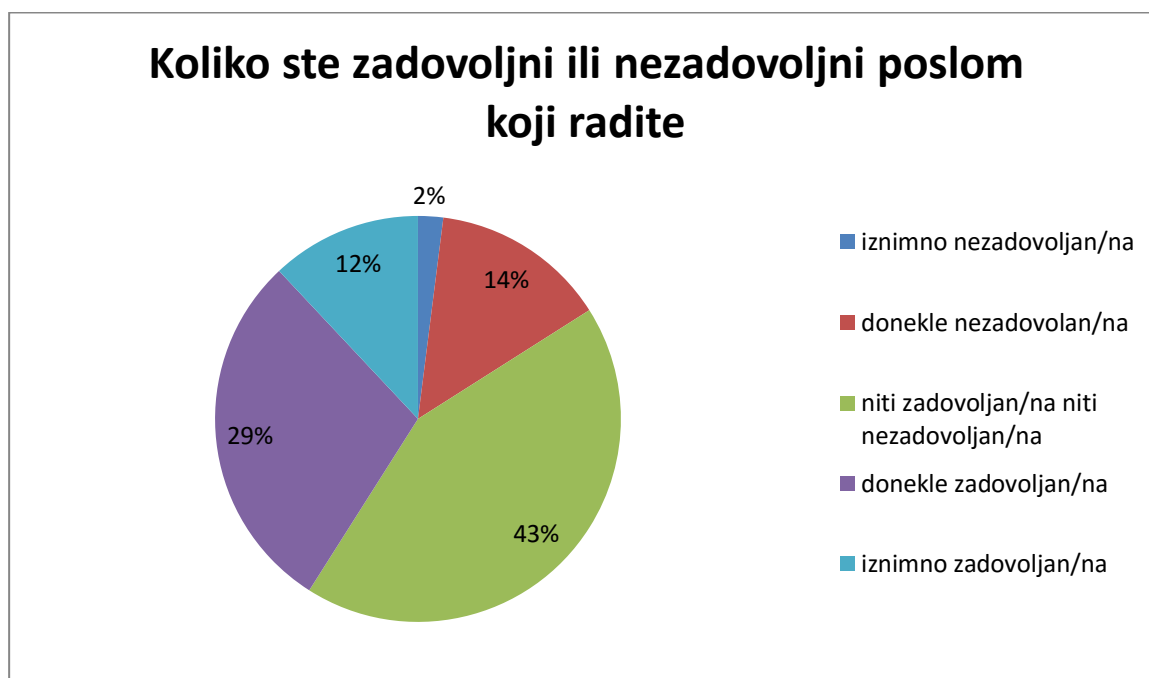
Tablica 4: Pitanje o zadovoljstvu

R.br.	Pitanje	iznimno nezadovoljan/na	donekle nezadovoljan/na	niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	donekle zadovoljan/na	iznimno zadovoljan/na
1.	Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite	2 %	14%	43%	29%	12%

Izvor: Izradio autor

Iz priloženih podataka uočava se da su ispitanici uglavnom zadovoljni svojim radnim mjestom. Daljni cilj trebao bi biti povećati zadovoljstvo zaposlenih na višu razinu, odnosno povećati zadovoljstvo radnim mjestom zaposlenicima koji nisu niti zadovoljni, niti nezadovoljni svojim radnim mjestom.

Tablica 4 prikazana je grafikonom u obliku kolačića:



Slika 4.6: Prikaz zadovoljstva poslom

Izvor: Izradio autor

### 5.2.1.3. Komunikacijski kanali

Nakon ocjenivanja izjava te pitanja o zadovoljstvu, zadnje, dvadesetprvo pitanje, postavljeno je ispitanicima u vezi komunikacijskih kanala. Bitan čimbenik komunikacije su također kanali kojima informacija putuje jer neki kanali su manje, a neki više pouzdani. Stoga, pitanje postavljeno ispitanicima je: „Kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi Vašeg posla?“

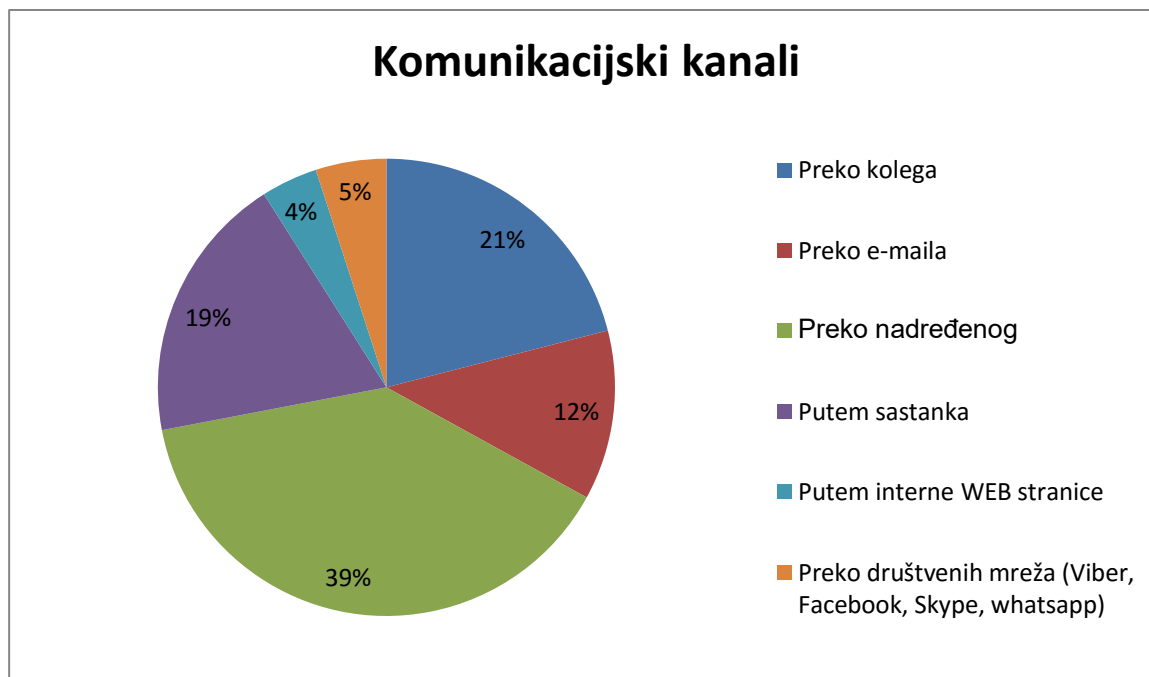
Tablica 5: Komunikacijski kanali

R.broj	ODGOVOR	POSTOTAK (%)
1.	Preko kolega	21%
2.	Preko e-maila	12%
3.	Preko nadređenog	39%
4.	Putem sastanka	19%
5.	Putem interne WEB stranice	4%
6.	Preko društvenih mreža (Viber, Facebook, Skype, whatsapp)	5%

Izvor: Izradio autor

Iz priloženog se vidi da veći dio ispitanika dobiva informacije putem nadređenog te preko kolega. Pošto se sve više implementiraju tehnologije u poslovanje radi poboljšane učinkovitosti te konkurentnosti poduzeća, u bližoj budućnosti bi se postotak dobivanja informacija putem „novijih“ tehnologija trebao povećati.

Tendencija rasta je već uočljiva jer prije nije postojala tehnologija komuniciranja preko društvenih mreža, a danas se to upotrebljava u sve većoj mjeri.



Slika 4.7: Komunikacijski kanali kojima se dobivaju informacije u vezi posla

Izvor: Izradio autor

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je jedan od najvažnijih procesa u bilo kojem poduzeću. Sudeći po vlastitom iskustvu, često se usmena i neverbalna komunikacija stavljaju pod jedno te isto. Kaže se da neverbalna komunikacija, odnosno komunikacija mimikom i gestama, samo nadopunjuje usmenu komunikaciju. Ali, ja se ne bih s time složio. Samo mala promjena neverbalne komunikacije može dovesti do potpuno drugačijeg shvaćanja prenesene poruke. U poslovnom svijetu vrlo je važno prepoznati učinkovitu komunikaciju. Razlog leži u tome što svaka pogrešno shvaćena poruka znači nerazumijevanje sugovornika te u krajnjoj mjeri gubitak profita poduzeća padom učinkovitosti komunikacije. Mnogo zapreka postoji u poslovnom komuniciranju, od buke i smetnji pa do filtriranja poruka, ali poznavanjem učinkovitosti komuniciranja i impementacije u poslovanju prevladavamo te komunikacijske zapreke. Prevladavanjem komunikacijskih prepreka postiže se pozitivan stav koji se primjećuje od ostalih sudionika komunikacije, bilo to većom vjerodostojnošću, većom kontrolom ili jednostavno simpatičnosti.

Svatko tko radi u većim poduzećima i korporacijama sigurno se susretao s nekom vrstom timskog načina rada. Timski rad po mojem mišljenju ima više prednosti od mana i trebalo bi ga primjenjivati svugdje gdje bi vrlo dobro došlo više nego jedno mišljenje. Pored timskog rada, sastanci su također grupno okupljanje ljudi gdje se rješavaju točke dnevnog reda i donose sve bitne činjenice u nastavku poslovanja poduzeća ili korporacije. Kod sastanka nikad nije tako dobro strukturirano kao kod nekog timskog zadatka jer timski rad ima neke konstante koje se ne mijenjaju, dok kod sastanaka uvijek se glavne stvari (točke dnevnog reda) mijenjaju i stoga se ne zna ishod sastanka.

U ovom radu provodio sam istraživanje utjecaja interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika. Većina podataka je zadovoljavajuća glede zadovoljstva zaposlenika, ali ipak još je previše onih koji si nezadovoljni komunikacijom. Ponajviše se uočilo istomišljenje u vezi komunikacije s nadređenima. U komunikaciji s nadređenima zaposlenici su ocijenili da njihovi nadređeni nemaju puno povjerenja u njih, da su informacije koje dobivaju od svog nadređenog nepouzdanе i tako dalje. Komunikacijski kanali čime se vrši izmjena komunikacija su pretežito „klasični“, putem nadređenog i putem kolega, ali se vidi i lagani porast ostalih „novijih“ kanala. Ovo istraživanje, odnosno rad, može biti podloga ili razlog dubljeg istraživanja komunikacije između nadređenih i zaposlenika.

## LITERATURA

- 1) Bovée Courtland L., J. V.Thill: „*Suvremena poslovna komunikacija*“, Zagreb, 2012
- 2) Brajša P.: „*Menadžerska komunikologija: razgovor, problem i konflikti u poduzeću*“, Društvo za razvoj komunikacijske pismenosti, Zagreb, 1993
- 3) Drucker P.F.: „*Najvažnije o menadžmentu*“, M.E.P. d.o.o., 2005
- 4) Fox R.: „*Poslovna komunikacija*“, Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006
- 5) Gharajedaghi J.: „*Sustavsko razmišljanje: Upravljanje kaosom i složenošću*“, Stanek, 2008
- 6) Hunjet A., Kozina G.: „*Osnove poduzetništva*“, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014
- 7) Hunjet A., Kozina G.: „*Poduzetništvo*“, Sveučilište Sjever, KC/VŽ, 2015
- 8) Kesić T.: „*Ponašanje potrošača*“, Opinio, Zagreb, 2006
- 9) Kesić T.: „*Integrirana marketinška komunikacija*“, Opinio, Zagreb, 2003
- 10) Miljković D., Rijavec M.: „*Komuniciranje u organizaciji*“, IEP, Zagreb, 2002
- 11) Plenković M.: „*Poslovna komunikologija*“, Alinea, Zagreb, 1991
- 12) Robbins S.P., Judge T.A.: „*Organizacijsko ponašanje*“, MATE d.o.o., Zagreb, 2009
- 13) Rouse M. J., Rouse S.: „*Poslovne komunikacije- Kulturološki i strateški pristup*“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005
- 14) Sikavica P.: „*Organizacija*“, Školska knjiga, Zagreb, 2011
- 15) Tafra- Vlahović M.: „*Upravljanje krizom*“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011
- 16) Tafra- Vlahović M.: „*Komunikacijski menadžment*“, Zaprešić, 2012

## PREUZETO SA INTERNETA:

- 1) <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=171&page=Virtualna%20organizacijska%20struktura>

## **POPIS TABLICA**

- 1) Tablica 1: Problemi i rješenja za učinkovitost poslovne komunikacije
- 2) Tablica 2: Rezultati provedene ankete
- 3) Tablica 3: Prosječni rezultati izjava ispitanika
- 4) Tablica 4: Pitanje o zadovoljstvu
- 5) Tablica 5: Komunikacijski kanali

## POPIS SLIKA

- 1) Slika 1: Poslovne komunikacije- kulturološke i strateške perspektive
- 2) Slika 1.1: Tipovi „rekla kazala“ modela
- 3) Slika 1.2: Birokratske organizacijske strukture
- 4) Slika 1.3: Neformalni i formalni komunikacijski tokovi
- 5) Slika 1.4: Model gubitka informacija
- 6) Slika 1.5: Raspon kontrole
- 7) Slika 1.6: Visoka i niska organizacijska struktura
- 8) Slika 2: Jednostavan komunikacijski model
- 9) Slika 2.1: Komunikacijski model
- 10) Slika 2.2: Model zainteresiranih strana
- 11) Slika 2.3: Elementi uspješne poslovne komunikacije
- 12) Slika 3: Učinkovita poslovna komunikacija
- 13) Slika 3.1: Virutalna organizacija
- 14) Slika 3.2: Kako zajednička iskustva utječu na razumijevanje
- 15) Slika 3.3: Mogući sukobi u organizacijskim strukturama
- 16) Slika 4: Prikaz zadovoljstva komunikacije sa svojim kolegama
- 17) Slika 4.1: Najbolji rezultati ispitanika o zadovoljstvu između kolega
- 18) Slika 4.2: Najbolji rezultati ispitanika o zadovoljstvu u organizaciji
- 19) Slika 4.3: Najbolji rezultati ispitanika o zadovoljstvu nad nadređenima
- 20) Slika 4.4: Najlošiji rezultati ispitanika o zadovoljstvu u organizaciji
- 21) Slika 4.5: Najlošiji rezultati ispitanika o zadovoljstvu nad nadređenima
- 22) Slika 4.6: Prikaz zadovoljstva poslom
- 23) Slika 4.7: Komunikacijski kanali kojima se dobivaju informacije u vezi posla



IZJAVA O  
AUTORSTVU I  
SUGLASNOST ZA JAVNU  
OBJAVU

Diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistrskih 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, Benjamin Taradi \_\_\_\_\_ (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ZADOVOLJSTVA INTERNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
*Benjamin Taradi*

---

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

Ja, Benjamin Taradi \_\_\_\_\_ (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ZADOVOLJSTVA INTERNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA čiji sam autor.

Student/ica:  
*Benjamin Taradi*