

# Neverbalna komunikacija u organizaciji na primjerima komunikacijskih specifičnosti kultura u pojedinim zemljama svijeta

---

Đuras, Tajana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:491859>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

---



DIPLOMSKI RAD br. 392/PE/2022

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U  
ORGANIZACIJI NA PRIMJERIMA  
KOMUNIKACISJKIH SPECIFIČNOSTI  
KULTURA U POJEDINIM ZEMLJAMA  
SVIJETA**

Tajana Đuras

Varaždin, rujan 2022.

**SVEUČILIŠTE SJEVER SVEUČILIŠNI CENTAR  
VARAŽDIN**

**Studij: Poslovna ekonomija**

**Odjel: Turizam**



DIPLOMSKI RAD br. 392/PE/2022

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U  
ORGANIZACIJI NA PRIMJERIMA  
KOMUNIKACISJKIH SPECIFIČNOSTI  
KULTURA U POJEDINIM ZEMLJAMA  
SVIJETA**

Studentica:

Tajana Đuras

Mentorica:

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2022.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveu ilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Tajana uras	MATIČNI BROJ	0016115825
DATUM		KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Neverbalna komunikacija u organizaciji na primjerima komunikacijskih specifi nosti kultura u pojedinim zemljama svijeta		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Non-verbal communication in the organization on the examples of communication specificities cultures in certain countries of the world		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr. sc. Dijana Vuković predsjed.		
	2. doc. dr. sc. Damira Keček, članica		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. prof. dr. sc. Goran Kozina, zamj.član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	392/PE/2022
OPIS	<p>Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova, odnosno komunicirati zna i dijeliti informaciju s drugima ime se sugovornici me usobno oboga uju. Organizacija predstavlja sredstva kojima organizacija postiže ciljeve, gdje ciljevi i zaposlenici imaju klju nu ulogu. Kada nema komunikacije, nema ni organizacije. Svaka ljudska rije , pokret, dodir, gesta sve to predstavlja komunikaciju. I najmanji ljudski in smatra se komunikacijom. Kroz komunikacijski proces se socijaliziramo. Kada je rije o organizaciji, poslovna komunikacija se odvija unutar organizacije, ali i izvan nje. Da bi komunikaciju u organizaciji u inili što uspješnijom važno je poznavati jezik, provoditi interakcijske vježbe, imati znanja o kulturi svih sudionika koji sudjeluju u komunikaciji.</p> <p>U ovom diplomskom radu prikazat e se:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- pojam organizacije</li><li>- važnost komunikacije u organizaciji</li><li>- neverbalna komunikacija u organizaciji</li><li>- primjeri komunikacijskih specifi nosti kultura u pojedinim zemljama svijeta</li><li>- donijeti zaklju ak.</li></ul>
ZADATAK URUČEN	30. 08. 2022.



## SAŽETAK

*„Nije toliko teško razumjeti zvjezdani svemir koliko je teško razumjeti ponašanje drugih ljudi“.* –Marcel Proust

Komunikacija predstavlja proces razmjene informacija putem dogovorenog sustava znakova. Organizaciju predstavljaju sredstva kojima organizacija postiže ciljeve, gdje ciljevi i zaposlenici imaju ključnu ulogu. Kada nema komunikacije, nema ni organizacije. Svaka ljudska riječ, pokret, dodir, gesta sve to predstavlja komunikaciju. I najmanji ljudski čin smatra se komunikacijom. „Nekomunikacija“ se isto smatra komunikacijom. Kroz komunikacijski proces se socijaliziramo. Kako bi interna organizacija bila što uspješnija najvažnija je učinkovita komunikacija, ali je i ključan faktor u neizvjesnoj okolini. Dobru komunikaciju mora imati menadžer, ali i svaki zaposleni kako bi organizacijski sustav što bolje funkcionirao. Kada je riječ o organizaciji, poslovna komunikacija se odvija unutar organizacije, ali i izvan nje. Da bi komunikaciju u organizaciji učinili što uspješnijom važno je poznavati jezik, provoditi interakcijske vježbe, imati znanja o kulturi svih sudionika koji sudjeluju u komunikaciji.

Komunikacija je veoma važna. Sebe i svoje uloge u društvu spoznajemo putem komunikacije, učimo o drugima, a rezultat toga jest organiziranje u različite skupine.

Ključne riječi: organizacija, komunikacija, kulturološke razlike, poslovno komuniciranje, običaji

## **ABSTRACT**

*„It is not so difficult to understand the star universe as it is to understand the behavior of other people". - Marcel Proust*

Communication constitutes an information exchange process through an agreed character system. The organisation represents the means by which the organisation achieves the objectives, where objectives and employees play a key role. When there is no communication, there is no organization. Every human word, movement, touch, gesture all represents communication. Even the smallest human act is considered communication. "Non-communication" is also considered communication. We are socialized through the communication process. In order for the internal organization to be as successful as possible, effective communication is most important, but it is also a key factor in an uncertain environment. The manager must have good communication, as well as every employee, in order for the organizational system to function as well as possible. When it comes to the organization, business communication takes place inside the organization, but also outside it. In order to make communication in the organization as successful as possible, it is important to know the language, to conduct interaction exercises, to have knowledge about the culture of all participants participating in the communication.

Communication is very important. We get to know ourselves and our roles in society through communication, we learn about others, and the result is organizing into different groups.

Keywords: organization, communication, cultural differences, business communication, customs

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>1. UVOD</b> .....	4
<b>2. ORGANIZACIJA</b> .....	5
2.1. Pojam organizacije .....	5
2.2. Organizacijsko ponašanje .....	8
2.3. Struktura organizacije .....	12
<b>3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI</b> .....	17
3.1. Proces u komunikaciji.....	23
3.2. Smjerovi u komunikaciji .....	26
3.3. Metode za komunikaciju .....	29
3.4. Vrste komunikacije .....	30
3.4.1. Usmena komunikacija .....	31
3.4.2. Pisana komunikacija .....	33
3.4.3. Neverbalna komunikacija .....	35
3.4.4. Elektronska komunikacija.....	38
3.5. Prepreke u komuniciranju.....	40
3.6. Sukobi u komunikaciji.....	42
<b>4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI</b> .....	45
4.1. Neverbalna komunikacija – komunikacija bez riječi.....	45
4.2. Neverbalna komunikacija – ključ prijenosa i razumijevanja značenja.....	47
4.3. Kriza komuniciranjem znakovima .....	50
4.4. Muškarci i žene u organizaciji i neverbalnoj komunikaciji .....	52
<b>5. PRIMJERI KOMUNIKACIJSKIH SPECIFIČNOSTI KULTURA U POJEDINIM ZEMLJAMA SVIJETA</b> .....	54
5.1. Europa.....	55
5.2. Sjedinjene Američke Države .....	56
5.3. Južna Amerika.....	57
5.4. Azija .....	58
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	61

# 1. UVOD

Važne poslovne vještine prilikom komunikacije s kolegama i poslovnim partnerima jesu učinkovitost i primjereno poslovno ponašanje. Najvažniji je ponekad prvi dojam i on određuje budućnost poslovanja. Kada je dobra komunikacija, međuljudski odnosi su bolji, a sve je to rezultat uspješnog poslovanja. Komunikacija može stvoriti pozitivne, ali i negativne dojmove o pojedincima i samoj organizaciji. Ukoliko se posluje s partnerima iz različitih kultura neophodno je upoznati se s apsolutno svim običajima i kulturama te zemlje. Poznavanje kulture poslovnog partnera posljedica je uspješnog i dugoročnog poslovanja.

Tema ovog rada jest „Neverbalna komunikacija u organizaciji“. Na početku rada dane su različite definicije organizacije, objašnjen pojam organizacijskog ponašanja te je navedena struktura same organizacije.

Središnji dio govori o važnosti komunikacije u organizaciji; koji je proces komunikacije, smjerovi i metode u komuniciranju, potom su navedene vrste komunikacije: usmena, pisana, neverbalna, elektronska. Svaka je komunikacija specifična na svoj način, a isto tako svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke.

Nakon toga slijedi poglavlje o neverbalnoj komunikaciji u organizaciji. Neverbalna komunikacija, odnosno komunikacija bez riječi, sukobi i prepreke u komuniciranju te na koji način muškarci i žene komuniciraju u organizaciji i njihova neverbalna komunikacija.

Na samom kraju kao primjer navedene su komunikacijske specifičnosti kultura u pojedinim zemljama svijeta gdje su obuhvaćene pojedine države na različitim kontinentima.

Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Najviše je korištena literatura dostupna u knjižnicama, ali i razne internetske stranice koje govore o komunikaciji, organizaciji i važnosti neverbalne komunikacije.



## 2. ORGANIZACIJA

Organizacija (grč. organon) prevodi se kao alat odnosno instrument. Organizacija je sve ono što nas okružuje: obitelj, grad, država, posao. Ljudi čine organizaciju i pritom nastoje ostvariti svoje ciljeve. Organizacija je vezana i uz procese, zadatke, resurse odnosno sve ono što nam je potrebno da bi organizacija normalno funkcionirala. (Sikavica, 2011.)

### 2.1. Pojam organizacije

Organizacija je sustavna povezanost koja rezultira povezanošću elemenata u funkcionalnu cjelinu. (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4461>, pristupljeno 05.07.2022.)

Organizaciju predstavlja skupina ljudi koji svojim radom, znanjem i idejama doprinose dobrobiti organizacije i ostvarenju zadanih ciljeva.

([http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s/OB1.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s/OB1.pdf), pristupljeno 05.07.2022.)



*Slika 1. Organizacija*

Izvor: web preglednik slika

Zašto nastaju organizacije? Organizacije nastaju kako bi koristile čovjeku u ostvarenju radnih ciljeva, olakšavanju inovacija, djelotvornijoj proizvodnji i pružanju usluga, stvaranju vrijednosti za kupce, zaposlene i vlasnike, ostvarenju profesionalnih i političkih potreba te kako bi obavljao obrazovne, kulturne, sportske i mnoge druge aktivnosti. (<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt>, pristupljeno 05.07.2022.)

Organizaciju se može promatrati s dva aspekta: kao proces i kao stanje. Kao proces predstavlja gdje se provodi aktivnost, a kao stanje gdje se promatraju rezultati procesa. Organizacija je znanstvena disciplina javlja se kao posljedica razvoju teorije organizacije i znanosti organizacije. Organizacija je izrazito povezana s psihologijom, ekonomijom, sociologijom s ciljem razvoja i povećanja djelotvornosti. Organizacija ima mnogo definicija i značenja. Može se opisati iz svih aspekata organizacije. Najveći značaj pridaje se teoriji da je organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva, dok su druge teorije usredotočene na resurse, aktivnosti i sl. Društveni odnosi pojedinaca su, također, dio cjeline koju podrazumijeva organizacija. Iznimno značenje ima i organizacija kao ustrojstvo ili sustav. Organizacija se može definirati i kao sustav koji je u međusobnoj interakciji s skupom ljudi, okolinom, nadzorom ili kao sustav za koordiniranje aktivnosti. Može se reći da organizacija uključuje rezultate organiziranja, sredstva za postizanje ciljeva, procese organiziranja te ljude, ciljeve i načela organizacije. (Sikavica, 2011.)

Organizacija predstavlja sredstva kojima organizacija postiže ciljeve, gdje ciljevi i zaposlenici imaju ključnu ulogu. Organizacija nije prisutna samo u poduzećima već i u svakodnevnom životu, iako ljudi toga ponekad nisu svjesni i koliko je komunikacija važna. (Hunjet, Sušec, Kozina, 2017.)

Najzastupljenije definicije današnjice su svakako definicija tehnologije koja u prvi plan stavlja tehnologiju i procese, a u drugi ljude i odnose. Integralna definicija govori o tome da organizaciju čine ljudi i odnosi te njihova povezanost sa sredstvima. Proces definiranja organizacije obuhvaća organizaciju rada koja je zadaća svakog menadžmenta, ali i zaposlenika. Odnosno predstavlja usklađivanje svih elemenata kako bi se uspješno izvršili zadaci koji su u funkciji za ostvarivanje ciljeva organizacije. Negativno djelovanje na organizaciju jest dezorganizacija čiji je uzrok loše ekonomsko, političko ili sigurnosno stanje, a zahtjeva brzu reakciju menadžmenta koji mora definirati strategije za oporavak organizacije ili napraviti reorganizaciju, ali naravno uz pronalaženje uzroka koji je doveo organizaciju do tog stanja. (Dremel, 2016.)

Stvaranje klime koja uspješno rezultira dugoročnim poslovanjem poduzeća svakako bi trebao biti cilj svake organizacije. Svaki cilj koji želimo da postane ostvariv mora biti jasan i konkretno definiran. Za alokaciju ljudi i resursa menadžerima u

postavljanju strategija pomažu upravo ciljevi. Važno je spomenuti i značaj SMART-a, što znači da ciljevi moraju biti specifični (S-specific), mjerljivi (M-measurable), ostvarivi (A-achievable), realni (R-realistic) i vremenski određeni (T-time based). (<http://brandmanager.com.hr/>, pristupljeno 05.07.2022.)

Svaka organizacija posjeduje subjekte i objekt. Pod subjektima se smatraju osobe koje organizacijom upravljaju poput menadžera, rukovoditelja ili vlasnika. Objekt predstavlja čovjeka sa njegovim znanjem i vještinama, oblik i predmet rada organizacije. Zaključak je da čovjek posjeduje dvostruku ulogu u organizaciji, a to je vodeća i kreativna uloga kao subjekta te izvršna uloga kao objekta. (Dremel, 2016.)

Organizacija ima predodžbu o određenoj situaciji, odnosno svoj stav koji ocjenjuje dobrim ili lošim. Zanima ih i dojam o drugoj strani, odnosno je li njihovo mišljenje dobro ili loše. U okviru toga mogu se razmotriti četiri učinka:

Podudarnost – predstavlja mjeru podudarnosti našeg stava sa stavom drugih

Točnost – razumljivost predodžbe druge strane sa našom stranom

Razumijevanje – koliko su predodžbe slične

Suglasnost – identičnost stavova

(Tafra-Vlahović, 2012.)

Prema klasifikaciji organizacije može se podijeliti na: javne, poslovne, nevladine organizacije, trgovačka udruženja i sl. Prema vrsti ciljeva organizacije se dijele na političke, proizvodne, integrativne i organizacije koje podupiru. Organizacije možemo podijeliti i prema broju zaposlenih (veličina), prema moći na tržištu, na profitne i neprofitne i dr. U svakoj organizaciji postoji podjela rada gdje su poslovi preraspodijeljeni na zaposlene koji ih obavljaju najbolje što mogu kako bi ostvarili cilj organizacije. Preraspodjela zaposlenih omogućuje da svaki zaposlenik radi ono što najbolje zna. Hijerarhija organizacije prikazuje na kojem je položaju pojedini zaposlenik organizacije te koji su njegovi zadaci i odgovornosti, a isto tako i koje ovlasti i prava posjeduje. Najčešća je podjela na centraliziranu i necentraliziranu hijerarhiju. Kod centralizirane hijerarhije odluke donosi vrh hijerarhije dok kod necentralizirane odluke se donose na svim razinama hijerarhije. Koordinacija se smatra najvažnijom dimenzijom organizacije jer želi u zajednički cilj cijele organizacije svesti pojedinačne aktivnosti. Koordinacija se može podijeliti na

vertikalnu i horizontalnu. Horizontalna se postiže teže jer zahtjeva povezivanje među funkcijskih jedinica i menadžera, dok je vertikalna lakša za postizanje jer menadžeri povezuju sve poslove na nižim razinama. (Sikavica, 2011.)

## 2.2. Organizacijsko ponašanje

Organizacijsko ponašanje jest način na koji promatramo kako se ponašaju ljudi unutar organizacije, kakve stavove i razmišljanja iznose, odnosno kako prenose svoje misli, osjećaje te što rade unutar i izvan organizacije. Postoje tri vrste ponašanja koja su povezana s radom, a to su: proizvodnost kao mjera unapređenja procesa proizvodnje, apsentizam kao izostajanje s posla i fluktuacija kao kretanje zaposlenika iz organizacije.

([http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/OB1.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf), pristupljeno 07.07.2022.)

Organizacijsko ponašanje sastoji se od proučavanja učinka kojim pojedinci, grupe ili struktura utječu na ponašanje u organizaciji, s ciljem da se poboljša učinkovitost.

Kao primjer može se navesti organizaciju Starbucks koja kaže da na performanse organizacije utječe upravo organizacijsko ponašanje. Održava brojne dobre odnose sa svojim zaposlenicima na način da im omogućuje ugodno radno okruženje, kupnju dionica, te mnoga zdravstvena osiguranja, zubarska i očna. Zaposlenici svoj odnos prema klijentu izražavaju na ljubazan i educiran način. Starbucks je organizacija koja se neprestano širi otvaranjem novih prodavaonica po cijelom svijetu, a prihodi iz godine u godinu samo rastu i to čak za oko 20%.

Može se reći da organizacijsko ponašanje obuhvaća teme koje su u vezi s motivacijom, međuljudskim odnosima, strukturama i procesima grupa, učenjem, promjenama u procesu, sukobima, stresom kojim se nose zaposlenici i sl.

Organizacijsko ponašanje spada u područja istraživanja gdje se proučava koliki učinak pojedinci ili grupe imaju na ponašanje u organizaciji s ciljem da se određenim znanjem doprinese poboljšavanju učinkovitosti organizacije. Proučava tri područja u organizacijama, a to su pojedinci, grupe i struktura. Organizacijsko ponašanje se služi znanjima prikupljenih od pojedinaca, grupa i struktura kako bi organizacija što učinkovitije djelovala. Organizacijsko ponašanje spada u

bihevioralne znanosti, odnosno nastala je udruživanjem doprinosa iz drugih takvih disciplina. Neka od njih su sociologija, psihologija, socijalna psihologija, antropologija i sl. Što se tiče psihologije njezin doprinos počiva na pojedincu, dok su ostale discipline usmjerene na grupne procese.

([https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje.pdf), pristupljeno 07.07.2022.)

Neke od disciplina koje doprinose razvoju organizacijskog ponašanja su:

**Psihologija** – znanstvena disciplina koja ima cilj mijenjati ponašanje ljudi i životinja. Ponašanje pojedinaca najviše zanima psihologe. Razvoju organizacijskog ponašanja najviše doprinose stručnjaci iz područja teorije osobnosti, teoretičari za učenje, psiholozi industrije i organizacije. Ranije su se psiholozi bavili problemima poput umora, dosade te drugim problemima koji bi mogli umanjiti radni učinak, no u novije vrijeme bave se edukacijama, usavršavanjem novih znanja, koliko su zadovoljni poslom, sposobnošću odlučivanja, učenje tehnika koje su potrebne kod selekcije zaposlenika, uzrocima stresa na poslu i sl.

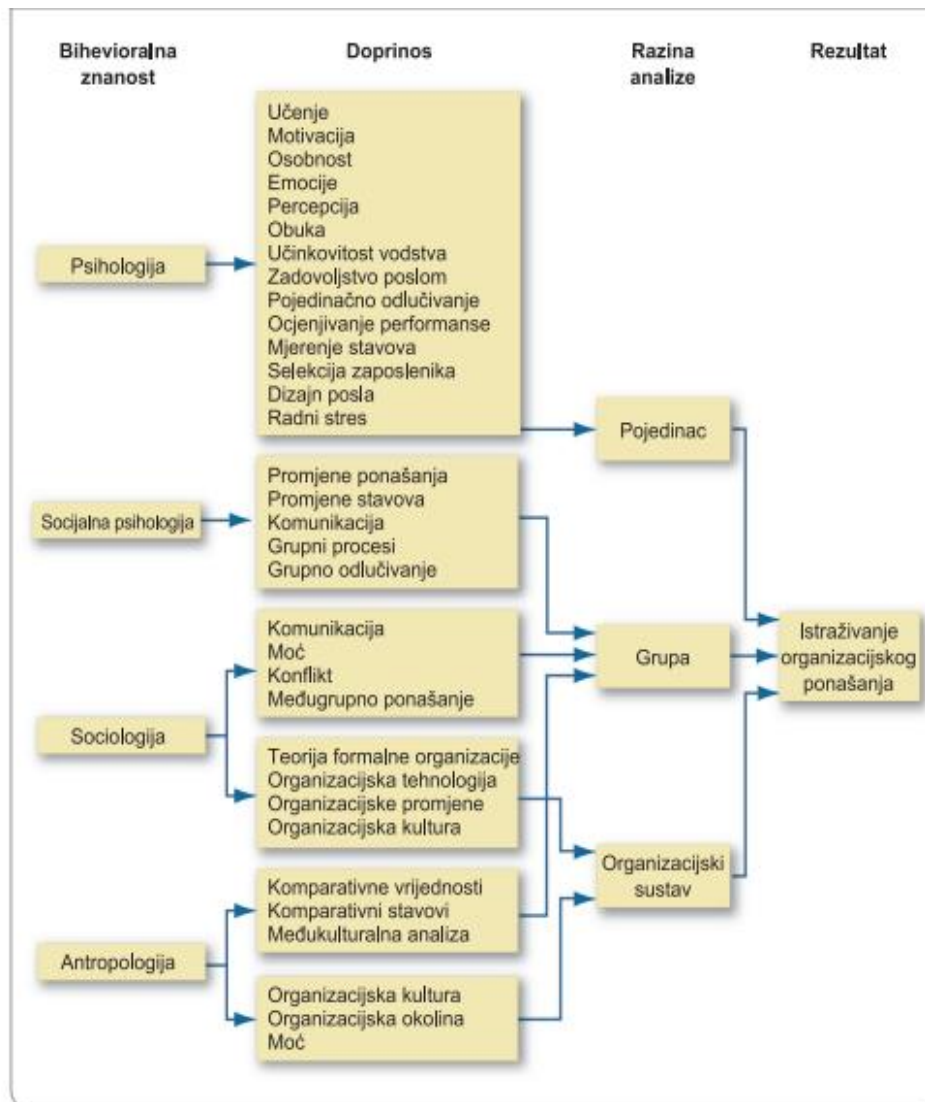
**Sociologija psihologija** – predstavlja povezanost sociologije i psihologije makar veća prednost pridaje se psihologiji. Usredotočena je kako ljudi utječu jedni na druge. Područje koje se istraživalo jesu promjene odnosno kako provesti i smanjiti prepreke koje utječu na njihovo prihvaćanje. Značajne doprinose daju u područjima poput mjerenja, komunikacije, gradnji povjerenja, razumijevanju i sl.

**Sociologija – psihologija** je usredotočena na pojedinca, a sociologija na ponašanje društva, odnosno okruženja i kulture. Grupnom ponašanju unutar organizacije doprinijeli su upravo sociolozi, prvenstveno u složenim organizacijama. Najvažnije istraživanje iz područja sociologije i njezin doprinos jest svakako organizacijska tehnologija, moć, sukobi, komuniciranje i organizacijska kultura.

**Antropologija** – glavni cilj je proučavanje ljudi kako bi spoznali ljudske spoznaje i njihove aktivnosti. Antropologija je svojim istraživanjima doprinijela boljem shvaćanju razlika temeljnih vrijednosti, ponašanja ljudi koji su iz različitih zemalja i kultura. To što razumijemo ponašanja, kulturu i određene tradicije i običaje pojedinih zemalja zaslužna je upravo antropologija.

Političke znanosti – proučavanje ponašanja pojedinaca i skupina koji se nalaze u političkom okruženju, a neka od glavnih pitanja istraživanja su konflikti, alokacija moći te manipuliranje moći iz vlastitog interesa.

([https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje.pdf), pristupljeno 07.07.2022.)

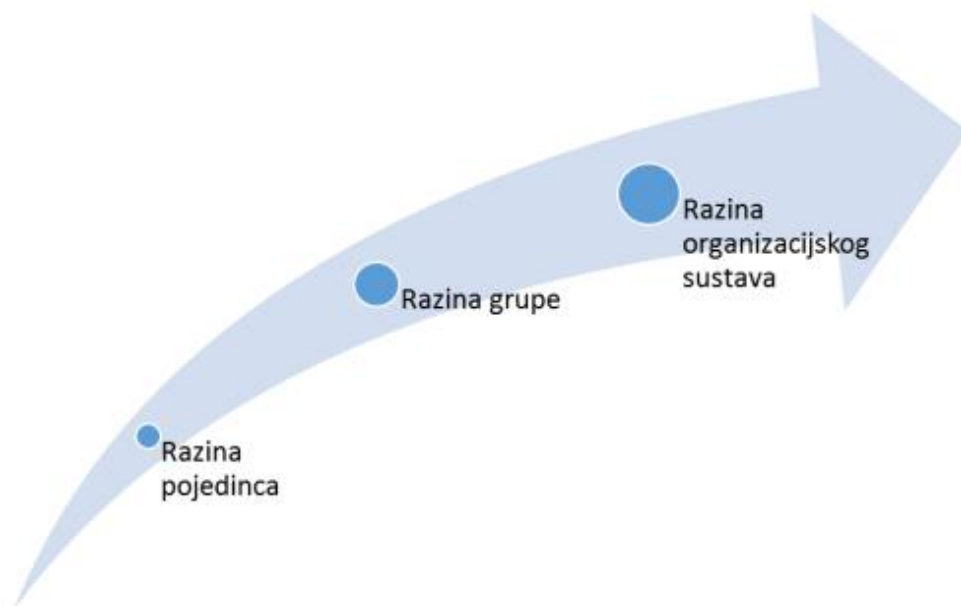


Slika 2. Stvaranje discipline organizacijskog ponašanja

Izvor:

[https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje.pdf)

Na sljedećoj slici prikazane su analize organizacijskog ponašanja prema razinama.



*Slika 3. Model organizacijskog ponašanja u razinama*

Izvor: <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt>

Prva razina jest razina ponašanja pojedinca koja se temelji na proučavanju njega samoga odnosno njegovih stavova, ličnosti, vrijednosti i ostalo.

Druga razina jest razina skupine ili grupe koja proučava ponašanje grupe unutar neke organizacije

Treća razina jest razina organizacijskog sustava koja govori da se najviša razina organizacijskog ponašanja postiže upravo onda kada se udruži znanje o ponašanju pojedinca i skupine i formalni organizacijski sustav.

Ciljevi organizacijskog ponašanja pomažu:

- Objašnjavanju ponašanja ljudi
- Predviđanju ponašanja ljudi
- Kontrolu ponašanja ljudi

(<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt>, pristupljeno 07.07.2022.

## 2.3.Struktura organizacije

Struktura organizacija označava građu organizacije i trajno određuje organizaciju. Struktura organizaciji daje obličje, način na koji organizacija funkcionira pa se time struktura organizacije smatra temeljnim mehanizmom upravljanja organizacijom. Struktura karakterizira svojstvo organizacije, a organizacija kao pojam predstavlja smisleno posložene dijelove koji olakšavaju postizanje ciljeva.

([https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02 - Organizacijska struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf), pristupljeno 01.09.2022.)

Strukturu organizacije definiraju brojni čimbenici. Ti čimbenici utječu na organizaciju no nije utjecaj svakog čimbenika isti. Neki čimbenici imaju za organizaciju veću važnost dok drugi slabiju, jedni više utječu na promjene dok drugi manje. Ovisno o tome koja je vrsta organizacijske strukture u pitanju ti čimbenici se primjenjuju.

Kada je riječ o čimbenicima organizacije tu podrazumijevamo sve one čimbenike koji imaju utjecaj na izbor organizacijske strukture i one koji određuju ključnu dimenziju organizacije. Neke od ključnih dimenzija organizacije jesu podjela rada, kontrola, ovlasti i odgovornosti, podjela organizacije na hijerarhijske razine, koordinacija u organizaciji, centralizacija i decentralizacija i sl. Projektant organizacije zadužen je za prepoznavanje utjecaja čimbenika organizacije na oblikovanje organizacijske strukture neke organizacije. (Sikavica, 2011.)

Temeljna podjela čimbenika jest na unutarnje i vanjske čimbenike, odnosno čimbenike okoline.



Slika 4. Temeljna podjela čimbenika organizacije

Izvor: web preglednik slika



Unutarnji čimbenici jesu oni čimbenici koji su pod kontrolom organizacije i mogu se mijenjati dok su vanjski čimbenici, čimbenici iz okoline, i njih se ne može mijenjati nego im se mora prilagođavati. Osim podjele čimbenika na grupe mogu se podijeliti i na čimbenike prema obliku kojim utječu na organizacijsku strukturu, a to su: veličina, tehnički sustav i starost organizacije. Neki autori smatraju da su čimbenici organizacije njihovi zadaci, misija, kultura i stil kojim upravljaju, zaposlenici i politika poslovanja. Podjela čimbenika je razna i svaki od njih na svoj način utječe na strukturu organizacije. (<http://brandmanager.com.hr/>, pristupljeno 10.07.2022.)

Najvažniji ciljevi unutarnjih čimbenika jesu poboljšanje organizacijske klime i osiguravanje protoka informacija i ideja u organizaciji. Unutarnji čimbenici jesu oni koji doprinose učinkovitim odnosima svih koji komuniciraju u organizaciji, koordinaciji i kontroli radnog okruženja kao i dobrobiti zaposlenika. (Širovnik, Hunjet, Korez Vide, 2021.)

Unutarnji čimbenici jesu oni čimbenici koje organizacija ima pod kontrolom i na koje može utjecati. Važno je spomenuti da ukoliko se promijeni jedan čimbenik njegova promjena izaziva promjenu drugih čimbenika u organizacijskoj strukturi koju čine ti čimbenici. Neki od unutarnjih čimbenika organizacije jesu: misija, vizija i ciljevi, tehnologija, veličina i životni ciklus organizacije te lokacija, ljudi i proizvodi. Veliku povezanost imaju vizija, misija i ciljevi pa se mogu promatrati kao cjelina. Vizija jest nešto dugoročno i ono čemu organizacija teži, dok misija predstavlja svrhu postojanja organizacije. Misiju određuje vizija, a ciljeve misija. Ciljevi predstavljaju sve ono što organizacija želi postići. U svakoj organizaciji postoje ciljevi i oni određuju budućnost organizacije. Ciljevi su ono što organizacija želi biti i imati u budućnosti stoga je važno osvrnuti se na njihovu hijerarhiju, tj. podjelu: strateški, taktički i operativni. Najvažnije od svega je odabir strategija jer ona definira organizaciju. Nakon toga bira se vrsta organizacije kojom dolazimo do načina kako će organizacija postići željene ciljeve. Najpopularnija i svima dobro poznata jest tehnika SWOT analize kojom poduzeće definira svoje snage, slabosti, odnosno prilike i prijetnje. (Sikavica, 2011.)

<b>misija</b>	Zašto postojimo?
<b>ključne vrijednosti</b>	U što vjerujemo?
<b>vizija</b>	Što želimo biti?
<b>strategija</b>	Plan naše igre.
<b>pokazatelji poslovnog uspjeha</b>	Provedba i usredotočenost.
<b>strateške inicijative</b>	Što mi trebamo učiniti?
<b>osobni ciljevi</b>	Što ja trebam učiniti?
<b>rezultat svega su strateški ishodi</b>	Zadovoljni dioničari, oduševljeni kupci, djelotvorni procesi i motivirani i spremni zaposlenici.

*Slika 5. Hijerarhijski odnos vizije, misije i ciljeva*

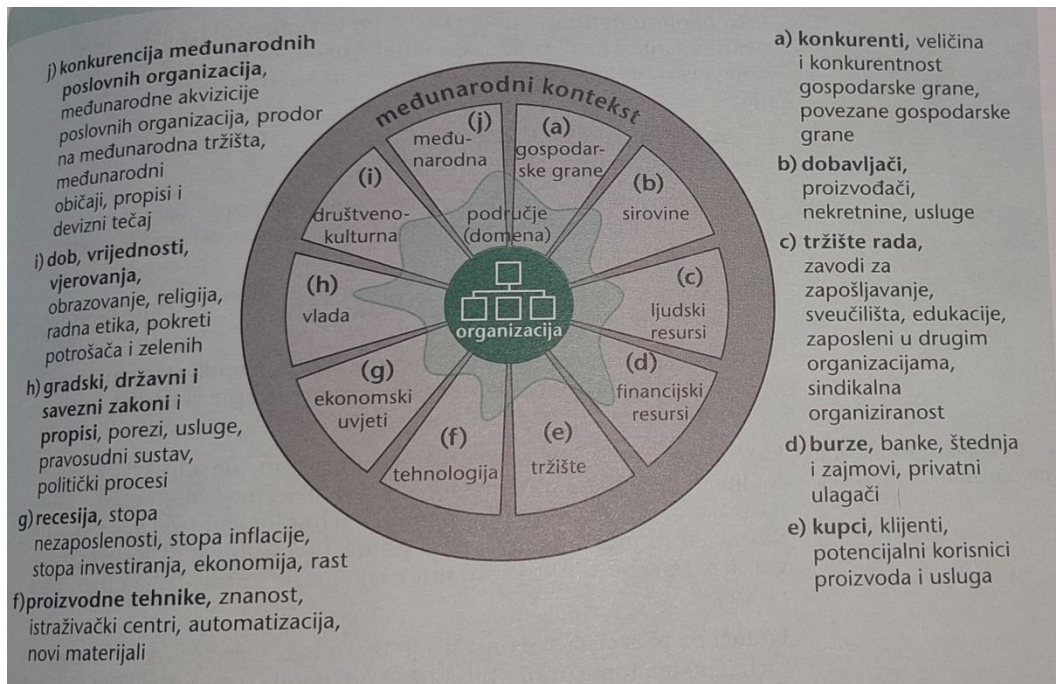
Izvor: Sikavica, 2011.

Vanjski čimbenici jesu oni čimbenici koji su veoma raznoliki, čine vanjsku okolinu poduzeća i organizacija na njih može teško utjecati. Ti čimbenici utječu na poduzeće i za posljedicu imaju izbor organizacijske strukture. Može se reći da organizacija upravlja unutarnjim čimbenicima, a vanjski čimbenici upravljaju organizacijom. (Sikavica, 2011.)

Neki od vanjskih čimbenika su kupci, dobavljači, investitori, konkurenti i sl. Kako bi poduzeća izgradila dobru eksternu komunikaciju važno je da gradi svoj ugled, ali su, također, potrebni dobri odnosi i kontakti s javnošću. (Širovnik, Hunjet, Korez Vide, 2021.)

Važno je napomenuti da organizacije koje imaju veliki stupanj ponude, odnosno potražnje same kontroliraju svoju okolinu. Broj takvih organizacija nije velik stoga se najviše organizacija zapravo mora prilagođavati vanjskim utjecajima iz okoline. Svaka organizacija u svako vrijeme mora biti spremna na određene rizike koje nosi vanjska okolina. Obzirom da ne možemo znati kada dolaze prijetnje iz okoline, obično kada ih najmanje očekujemo, važno je samo da organizacija na njih djeluje brzo i učinkovito, nema mjesta čekanju. Što se tiče okoline njezina podjela je na opću i specifičnu. Ekonomska, tehnološka, društvena, kulturna, demografska, pravna i politička okolina spadaju u opću okolinu dok kupci, dobavljači, konkurencija,

integracijski procesi čine specifičnu okolinu. Postavljanje dobre strukture organizacije vrlo je važno jer je organizacija pod snažnim utjecajem okoline. Današnje organizacije su vrlo nestabilne, a uzrok tome jesu dinamične i turbulentne promjene. Poduzeća s visokim tehnologijama smatraju se kao organizacije s najnestabilnijom okolinom poduzeća. (Sikavica, 2011.)



Slika 6. Okolina organizacije

Izvor: Sikavica, 2011.

Kada poduzeće posluje u stabilnoj okolini zasigurno će odabrati i centralizirano upravljanje, a dok je okolina turbulentna odabrat će decentralizirano upravljanje. Promjene u stabilnoj okolini su spore, a to je karakteristika centraliziranog stila upravljanja, dok se odluke u turbulentnim i nestabilnim okolinama moraju donositi brzo, a odlučivanje mora biti decentralizirano.

Oblici fleksibilnosti organizacije jesu:

Fleksibilnost kao funkcija – vještina, odnosno moć da zaposlene prebacujemo s jedne vrste posla na drugi.

Numerička fleksibilnost – mali broj zaposlenih potreban za uspješno obavljanje poslova.

Financijska fleksibilnost – troškove poslovanja i plaće brzo možemo prilagoditi uvjetima na tržištu.

Postoje mnoge vrste okolina, a neke od njih su: tehnološka okolina, politička okolina, kultura, kupci, konkurencija, dobavljači.

Ekonomska okolina govori o tome da je svako poduzeće dio ekonomskog sustava i za njega je važno poznavanje i razumijevanje ekonomije i ekonomskih pokazatelja. Dobro razumijevanje ekonomskih pokazatelja upućuje na smjer kojim će tržište krenuti, a s njime i poduzeće pa se može s njime uskladiti i odrediti rast i razvoj organizacije u budućnosti. Ekonomski pokazatelji kao ključni jesu:

- BDP
- Nezaposlenost
- Stopa rasta
- Dohodak
- Fiskalna i monetarna politika
- Razine cijena

Kako bi organizaciju održali stabilnom veoma je bitno prepoznati spomenute pokazatelje jer na stabilnost organizacije utječe upravo njihova stabilnost.

(<http://www.vsmti.hr/>, pristupljeno 10.07.2022.)

### 3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

Riječ komunikacija nastala je od latinske riječi communicatio što u prijevodu znači komunicirati.

([http://hjp.noviliber.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=elvtXxA%3D&keyword=komunikacija](http://hjp.noviliber.hr/index.php?show=search_by_id&id=elvtXxA%3D&keyword=komunikacija), pristupljeno 11.07.2022.)

Komunikacija se može definirati kao uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija jesu, npr., tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima, i dr. (Sunajko, 2010.)

Komunikacija predstavlja proces kojim se poruka prenosi od jedne do druge osobe pri čemu je bitno da se poruka dobro prenese i naravno, razumije. Uspješnom komunikacijom se smatra komunikacija kada je poslana informacija primljena i razumljiva u određenim pogledima, odnosno da je razumljiv sadržaj i značenje koje je pošiljalatelj i odredio. (Rouse, 2005.)

Komunikacija je proces gdje se informacije razmjenjuju dogovorenim sustavom znakova, odnosno komuniciranjem, dijeljenjem informacija i međusobno obogaćivanje i nadopunjavanje.

(<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija.ppt>, pristupljeno 11.07.2022.)

Komunikacija je proces gdje pošiljalatelj i primatelj razmjenjuju informacije na temelju korištenja raznih kanala koji mogu biti pismeni, usmeni, vizualni ili elektronički. (Bovee, Thill, 2012.)

Komunikacija se koristi svakodnevno u razgovoru. Komunikacija je više od razgovora, ona predstavlja razmjenjivanje poruka između dvije ili više osoba. Svako ljudsko biće ima potrebu da komunicira s okolinom. Komunikacija je prisutna svuda oko nas, razumljivo je da ljudi komuniciraju, ali postoje i brojne predrasude o komunikaciji. Primjerice, razumno je da komuniciramo i tu nema potrebe da nešto

mijenja. No istina nije baš takva. Komunicira se svakodnevno, no komunikacija je vještina koja se stalno treba nadograđivati i učiti. U današnjem svijetu postoje mnoge edukacije gdje ljudi stječu vještinu komuniciranja.

(<http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija>, pristupljeno 11.07.2022.)

U današnjem poslovnom svijetu učinkovita komunikacija ključna je za uspjeh organizacija. Ukoliko ne bi bilo komunikacije, organizacije ne bi mogle postići nijedan od svojih ciljeva. Komunikacija se definira kao razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim izražajima. Može se reći da je komunikacija ključ za uspjeh privatnih i poslovnih odnosa. (Hunjet, Sušec, Kozina, 2017.)

Komunikacija predstavlja glavni i najvažniji proces u svakoj tvrtki, svakoj grupi, organizaciji, svakom društvu. Na komunikaciji se temelji osobni uspjeh, ali i poslovni. Svakodnevno funkcioniranje na poslu zasniva se na međuljudskim odnosima, odnosno najviše se temelji na komunikacijskom umijeću. Komunicira se svakodnevno, sa radnim kolegama, sa šefom, na telefonu ili putem e-maila s kupcima i dobavljačima, s prijateljima na druženju nakon posla, tijekom održavanja sastanaka ili prezentacija.

Komunikacija se temelji na komunikaciji internetom, telefonom, izravno licem u lice. Komunikacija je sve: razgovor, pregovor, molba, zahvala, obrana, uvjeravanje, promocija, ... Šutnja je, također, komunikacija. Prilikom šutnje izrazom lica izražavamo svoje raspoloženje. Komunikacija predstavlja bitno obilježje svakog čovjeka i svake organizacije. Kada je komunikacijska sposobnost loša ona se brzo prepoznaje i ima negativne posljedice. Dobro mjesto na tržištu, organizacija, ne može postići ako nema kvalitetne komunikacijske sposobnosti i vještine. Može se odreći svega, ali komunikacije nikako. (Skoko, 2006.)

Kako bi komunikacija bila što uspješnija, važno je znati razliku između podatka i informacije. Podaci predstavljaju činjenice i brojeke u uskom okviru. Na primjer, podatak predstavlja činjenica da neka tvrtka u nekoj regiji ima 25 tvrtki koje su joj konkurencija. To za upravu predstavlja rascjepkanost, vrlo konkurentno okruženje i rastuće tržište. Ta izjava predstavlja informaciju. Informacija jest podatak koji ima smisljeni oblik.

U nekim situacijama i smisljena informacija može biti nekorisna. Karakteristike informacije kada je ona najkorisnija jesu:

- Točnost
- Pravodobnost
- Potpunost
- Važnost

Točnost predstavlja pouzdanost izvora informacije. Pravovremena informacija predstavlja onu informaciju koja je stigla baš onda kada je trebala. Potpuna informacija ne postoji. Nikada se ne može znati sve, ali je važno da je dovoljno potpuna kako bi se na temelju nje mogle donositi odluke. Kada se govori o važnosti informacije ona u određenoj situaciji može biti korisna i važna, a opet u drugoj situaciji potpuno nevažna. Važno je u kojem kontekstu se definira. Na uspješno odlučivanje utjecat će točna, pravodobna, potpuna i važna informacija. Korisna informacija uvijek sadrži i korisnu komunikaciju. U poslovnom svijetu, menadžere uvijek zanima ona informacija koja je korisna, međutim u današnjem ubrzanom vremenu i poslovanju važno je da je komunikacija učinkovita i mora rezultirati uspjehom organizacije koji menadžeri i priželjkuju. Za uspješnu komunikaciju važno je razumjeti definiciju komunikacije i njezinu djelotvornost. (Rouse, 2005.)

Važno je da komunikacija obuhvati i prijenos i razumljivost značenja. Ideja je korisna tek onda kada se na pravi način prenese drugima i kada je oni razumiju. Savršena komunikacija ne postoji, a kada bi postojala to bi bilo kada bi se ideja prenijela na način da je identična razumijevanju pošiljatelja i primatelja.

Četiri osnovne funkcije komunikacije jesu:

- Kontrola
- Motivacija
- Emocionalno izražavanje
- Informiranje

Komunikacijom se služi prilikom kontrole u ponašanju članova grupe. Funkcija kontrole predstavlja komunikaciju zaposlenika. Na primjer, žalbe i prigovore prvo

moraju dati svom nadređenom, slijed politike organizacije i opisa posla. Neformalna komunikacija, također, kontrolira ponašanje.

Motivacija kod zaposlenika postiže se komunikacijom putem koje se zaposlenicima dodjeljuju radni zadaci, način i učinkovitost rada, povratna informacija o stupnju postizanja ciljeva, potpore za motivaciju željenog ponašanja i sl.

Komunikacijom unutar grupe članovi iskazuju svoje zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo. Komunikacija doprinosi emocionalnom izražavanju i ispunjavanju potreba društva.

Funkcija informiranja odnosi se na olakšavanje procesa donošenja odluke. Komunikacijom pojedinci i grupe dolaze do potrebnih podataka za donošenje odluke. Sve četiri funkcije jednako su bitne. Da bi organizacija uspjela i bila što učinkovitija važno je da održava kontrolu nad svojim članovima, stimulira ih, treba omogućiti emocionalno izražavanje i omogućiti donošenje odluka na pravodoban način. (Robins, 2009.)

Ove funkcije omogućuju povećanje identiteta, znanje i djelovanje, odnosno postizanje vlastitih ciljeva. Neki od problema koji se mogu javiti su ti da svaka osoba teži različitom cilju i na taj način sabotira naš glas, nedostatak povezanosti među komunikacijom zbog različitih mišljenja, birokracija i sl. (Tafra-Vlahović, 2012.) Vrlo važan dio poslovanja svake organizacije je svakako komunikacija. Neke od stavki koje čine sustav komuniciranja bez kojih organizacija ne bi funkcionirala su razmjenjivanje i obrađivanje informacija, komuniciranje s potencijalnim kupcima, odnosno dobavljačima, razmjena naloga i ostalih dokumenta između pojedinih struktura organizacije. Poslovna komunikacija može se provesti na dva načina: - Sudjeluju svi zaposlenici - unutar organizacije

-Sudjeluju samo neki djelatnici organizacije - izvan organizacije

(Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.)

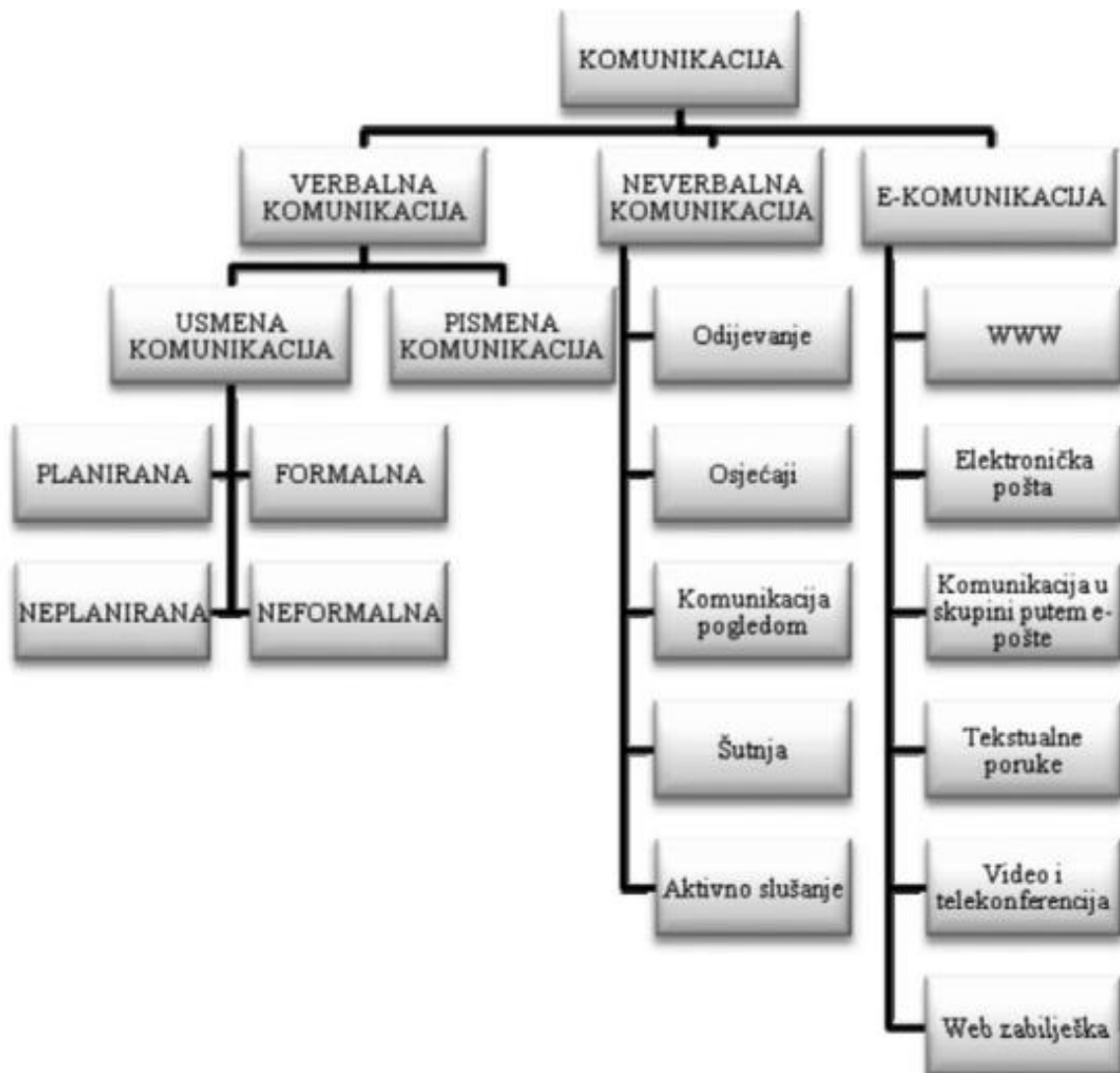
Komunikacija predstavlja interakciju s ljudima pomoću simbola. Drugi naziv za interakciju jest socijalno djelovanje. Simboli predstavljaju znakove koji prezentiraju određeno značenje i njihovo razumijevanje. (Milas, 2011.)

Može se zaključiti da je „šutnja ponekad zlato“, no ipak kada šutimo izrazima lica, pokretima ili stavom sugovornik može dobiti krivu povratnu informaciju odnosno



donijeti krivi zaključak. Govorimo li ili šutimo sve se to svrstava u komunikaciju. Komunikacija je najvažnija funkcija organizacije ili biznisa i njena važnost je izrazito velika. Isto tako dobra komunikacija mora biti prisutna u organizaciji jer organizacija inače neće funkcionirati. U organizaciji je komunikacija važna na mnogim razinama i gledano s različitih aspekata poput jačanja motivacije, produktivnosti i morala zaposlenika, za gradnju odnosa između zaposlenika i rukovodećih i sl. (<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija>, pristupljeno 11.07.2022.)

Globalizacija napreduje sve više, a za sobom nosi i različite vrste virtualne komunikacije koje postaju vrlo popularne i komunikaciju čine brzom i učinkovitom. Virtualna komunikacija ima sve jači utjecaj na organizacije. Ako se uzme u obzir sav tehnološki razvoj u organizaciji, nema tehnološkog alata koji može zamijeniti samu komunikaciju. (Osmanović, Osmanović, Stojanović, 2021.)



Slika 7. Struktura poslovne komunikacije

Izvor: Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.

Poslovna komunikacija sastoji se od dvije značajne funkcije:

- Osobna funkcija – znači da se pripada nekoj grupi, stil komuniciranja, stav prema komunikaciji ili poruci
- Međusobna funkcija – predstavlja zajedničko znanje, među učesnicima u procesu komunikacije, stavove, mišljenja i sl.

Kako bi organizacija postigla što bolji dojam važna je komunikacija, a može biti uspješna ili neuspješna. Pozitivnom iskustvu doprinose točnost i urednost, susretljivost i sl. S druge strane ako pošaljemo neuredan dopis ili pak nepovjerljive informacije stvaramo negativan dojam. (Fox, 2006.)

### **3.1. Proces u komunikaciji**

Brojne mogućnosti slanja i primanja poruke predstavljaju složeni proces koji se naziva proces komunikacije. Isto tako važno je da poznajemo proces komunikacije kako bi pri tome mogli organizirati samu komunikaciju, ali da se izbjegnemo moguće potencijalne pogreške.

(<https://www.scribd.com/doc/50075171/Seminarski-rad-komunikacija>, pristupljeno 14.07.2022.)

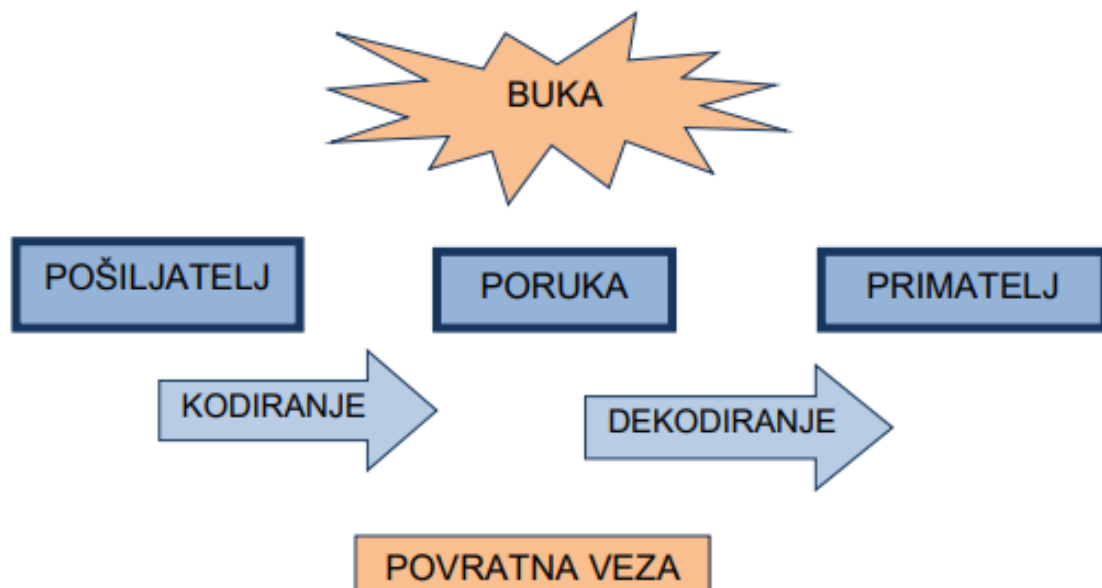
Mnogi komunikaciju definiraju i kao proces gdje pojedinci međusobno razmjenjuju informacije putem signala, ponašanja ili znakova odnosno razmjenjuju ideje, stavove, emocije uz pomoć simbola. Komunikacija je i proces gdje pojedinci razmjenjuju informacije s ciljem da se međusobno razumiju. (Tafr-Vlahović, 2012.)

Za postojanje komunikacije potrebna je svrha koja je definirana porukom, a koju je potrebno prenijeti. Prijenos poruke odvija se između pošiljatelja i primatelja. Poruka se do pojedinca može prenijeti i putem nekog od medija koji potom tu poruku prevodi. Sve to rezultira prijenosom značenja između pošiljatelja i primatelja poruke.

Proces komunikacije sastoji se od:

- Pošiljatelja
- Kodiranja
- Poruke
- Kanala
- Dekodiranja
- Primatelja
- Šumova u komunikaciji
- Povratne informacije

(Robbins, Judge, 2009.)



Slika 8. Komunikacijski proces

Izvor: web preglednik slika

Pošiljatelj kodira neku misao i potom pokreće prijenos poruke. Poruka je zapravo proizvod koji pošiljatelj kodira. Poruku predstavlja govor, pisana poruka,

geste, razni pokreti i izrazi našeg lica. Kanal predstavlja medij putem kojeg putuje poruka. Kanal bira sam pošiljalatelj i pri tome odabire ili formalni ili neformalni kanal.

Formalni kanal je uspostavljen organizacijom i putem tih kanala se prenose poruke koje su povezane s profesionalnim djelatnostima. Ti kanali su tradicionalni i predstavljaju lanac nadležnosti u nekoj organizaciji. Neki od oblika poruka prenose se neformalnim kanalima u organizaciji. Takvi kanali nastaju spontano i reakcija su na individualne izvore. Poruka je usmjerena primatelju koji predstavlja objekt. Kako bi primatelj razumio našu poruku važno je da simbole koje su sadržani u poruci prvo prevedemo u razumljiv oblik. Tu govorimo o dekodiranju poruke. Posljednja stavka komunikacijskog procesa jest povratna informacija. Povratnom informacijom zapravo dolazimo do saznanja je li poruka uspješno prenijeta primatelju i je li je on razumio u ispravnom kontekstu. (Robbins, Judge, 2009.)

Kada se zaprimi povratna informacija pošiljalatelj dobiva potvrdu da je poruku usmjerio točno i dobro. Ukoliko kod povratne veze uočimo da je primatelj pogrešno razumio ili protumačio poruku potrebno je započeti dodatnu komunikaciju. (Quible, 2011.)

Središte komunikacijskog procesa jest poruka. Nema smisla razmatrati poruku zasebno od pošiljalatelja i primatelja. Format poruke, njezin sadržaj, kodiranje i medij odnosno kanal putem kojeg će se poruka prenositi odabire pošiljalatelj. Zadatak primatelja je doček, preuzimanje i dekodiranje poruke te kako će i da li će na nju odgovoriti. (Tafra-Vlahović, 2012.)

Kod komunikacijskog procesa najbitnije je da se komunikacija provodi uz što manje buke i smetnji, odnosno prepreka iz okoline jer je najvažnije da poruke bude shvaćena u ispravnom kontekstu. Razni utjecaji često ometaju komunikacijski proces i usporavaju njezino razumijevanje. Neki od takvih utjecaja su telefonski pozivi, buka s parka, ulice i sl. Smetnje se mogu javiti u bilo kojem od komunikacijskih procesa.

Osim buke neke od opasnosti koje mogu naštetiti da komunikacija bude uspješna jest nerazumljivost jezika kojim komuniciraju sugovornici, neprimjerena uporaba jezika kod komunikacijskog procesa, zvukovi koji mogu odvući pozornost, razlike u kulturi, različita okolina i sl. Osim vanjskih postoje i unutarnje opasnosti, a to su većinom stavovi i misli sugovornika. One mogu toliko zaokupiti sugovornika da se komunikacijski proces skroz onemogućiti. Neke od takvih opasnosti su, primjerice,

različiti stavovi, obrazovanje, odgoj, način izražavanja, pokreti tijela i lica tijekom razgovora i sl. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.)

Kako bi povećali točnost u kodiranju poruke bilo bi dobro da se pridržavamo ovih pet principa: relevantnost, simplificiranost, organiziranost, repetitivnost i fokusiranost. (Buble, 2011.)

### **3.2. Smjerovi u komunikaciji**

Razvoj komunikacije može biti:

- Vertikalna
- Lateralna

Vertikalna dimenzija se dijeli prema smjeru koji može biti:

- prema dolje
- prema gore

Odvijanje komunikacije na istoj razini, menadžeri ili zaposlenici na istoj razini, smatra se lateralnom komunikacijom. Lateralna komunikacija može imati pozitivne i negativne učinke. Pozitivnom se smatra kada strogo proširenje vertikalnih struktura ne dopušta učinkovitost i točnost kod prijenosa informacija. Takvu komunikaciju provode nadređeni pomoću svojih znanja. Ukoliko se zaposlenici obrate nekome tko je iznad njihovog nadređenog, ili se nadređeni zaobiđu, ili su neki zadaci odrađeni bez znanja šefova, ili su donesene neke odluke tada se formalni vertikalni kanali ruše i lateralna komunikacija može stvoriti značajne probleme i sukobe.

Komunikacija prema dolje predstavlja komunikaciju koja se kreće od neke razine prema nižoj razini. Kada je riječ o komunikaciji između menadžera i zaposlenika, to je idealan primjer komunikacije prema dolje. Takav princip koriste voditelji, menadžeri ili pak netko s više razine kako bi prenijeli zadatke zaposlenicima, definirali ciljeve, upozorili na probleme, dali zaposlenicima neke informacije vezane uz politiku ili procedure te prenijeli povratne informacije. Kada je riječ o komunikaciji prema dolje ona ne mora prvenstveno biti usmena ili licem u lice. Primjer pisane komunikacije prema dolje je kada menadžer šalje pismo zaposleniku na privatnu adresu kako bi ga obavijestio o određenim promjenama u poslovanju ili

politici poduzeća. Komunikacijom prema dolje smatra se slanje e-mailova kao podsjetnika zaposlenicima o rokovima koji dolaze.

Komunikacija usmjerena prema višim razinama organizacije predstavlja organizaciju prema gore. Ova vrste komunikacije koristi se prilikom slanja povratnih informacija nadređenima, a koje su vezane uz ciljeve i postojeće probleme. Tom vrstom komunikacije menadžeri dobivaju informacije o zadovoljstvu zaposlenika poslom, radnim kolegama i samoj organizaciji. Kako bi poboljšali organizaciju menadžeri koriste upravo komunikaciju prema gore. (Robbins, 2009.)

Komunikaciju u organizaciji možemo podijeliti na formalnu i neformalnu. Dok se formalna još dijeli na vertikalnu i horizontalnu.

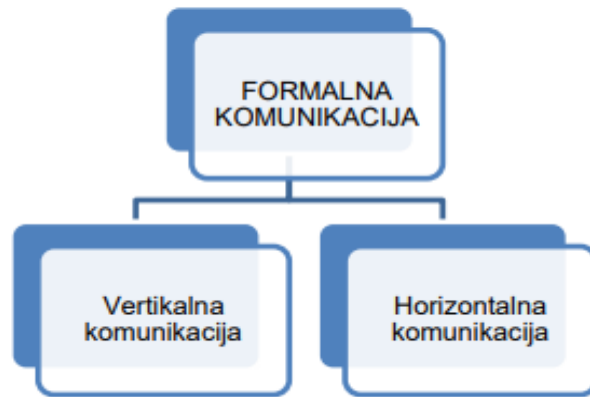
Osnova svake organizacije jest formalni oblik. Formalnu vrstu organizacije posjeduju svi bez obzira koliko su veliki. Ona određuje sva pitanja koja su važna za funkcioniranje organizacije. Propisana je i utvrđena pravilnicima koji pokazuju kako i na koji način je potrebno obavljati određene aktivnosti u organizaciji. (Sušec, 2017.)

Karakteristika formalne komunikacije jest da je unaprijed određena i isplanirana, tj. da se zbiva po unaprijed određenim pravilima. Značajna je po ujednačenom komuniciranju, odnosno točno određenom načinu, a zadatak zaposlenika je da to poštuje i ponaša se u skladu s definiranim. Obzirom da se takva komunikacija odvija na različitim hijerarhijskim razinama njezin tok može biti jednosmjernan ili dvosmjernan. Takva komunikacija karakteristična je za uspostavljanje odnosa između zaposlenika i nadređenih, ali i između različitih vrsta menadžmenta. Menadžment ima za osnovni cilj ostvarivanje efikasne formalne komunikacije koja je značajna za čitavu organizaciju. Kada se ostvari takva komunikacija ona je uglavnom stabilna i nepromjenjiva. (Rouse, 2005.)

Formalna organizacija:

- utvrđuje poslove koje treba obaviti u organizaciji
- spaja činitelje rada (rad, ljudi, oprema, materijalni inputi)
- projektira radna mjesta i jedinice u organizaciji
- određuje status ljudi u organizaciji
- propisuje pravila i norme ponašanja koji se treba pridržavati u organizaciji

(Sušec, 2017.)



*Slika 9. Podjela formalne komunikacije*

Izvor: Rouse, 2005.

Vertikalna komunikacija karakterizira komunikaciju u kojoj sudjeluju dvije osobe. To je komunikacija između vođe i njihovih podređenih i nadređenih. Vertikalnim kanalom se prenose:

- nalozi kako i na koji način nešto učiniti
- informacije kako izvršiti radne zadatke
- ciljevi organizacije kako bi se što više motiviralo zaposlenike u radu
- politika organizacije
- povratne informacije zaposlenicima putem kojih se navodi zadovoljstvo ili nezadovoljstvo njihovim radom

Komunikacija između menadžera na istoj razini ili zaposlenika na istoj razini naziva se horizontalnom organizacijom. Veoma je važna jer služi za izvješćivanje nadređenih i kolega o situacijama koje se događaju u organizaciji. Horizontalna komunikacija, također, omogućuje koordinaciju, podjelu informacija, uspješno rješavanje problema i sukoba u poduzeću.



Neke od svrha horizontalne komunikacije jesu:

- koordiniranje jedinica koje su ovisne jedna o drugoj
- rješavanje problema koje su prisutne u više jedinica organizacije
- razmjena mogućih rješenja i ideja za poboljšavanje
- povezivanje grupa kako bi postigli što efikasnije odluke

Takva komunikacija doprinosi koordinaciji određenog sektora time što neformalnim sastancima, telefonskim razgovorima ili pak porukama ili izvješćima štedi vrijeme i novac te omogućuje organizaciji lakše koordiniranje aktivnosti vezanih za organizaciju.

Neformalna komunikacija predstavlja komunikaciju koja nije propisana nikakvim pravilima već se odvija putem komunikacije između članova organizacije po grupama. Takvom komunikacijom smatraju se ogovaranje i špekulacije, no važno je naglasiti da mogu biti prisutne i informacije koje su korisne za organizaciju. Takve informacije putuju značajnom brzinom. Neformalnu komunikaciju pokreće jedna osoba te se ona dalje širi od osobe do osobe i tako u nedogled. Odnosi se i na komunikaciju zaposlenika koji se druže van radnog vremena, a imaju zajedničke interese. Negativno u svemu tome je što informacija može biti izobličena i postaje glasinom. (Buble, 2011.)

Neke od prednosti neformalne komunikacije su te da pomaže u obavljanju poslova koji se nalaze unutar formalne organizacije. Karakteristična je po tome što uklanja nedostatke koji su prepoznati u formalnoj komunikaciji, pruža dodatne kanale komunikacije, omogućuje emocionalnu potporu zaposlenima, potiče menadžment da bude što bolji. (Sušec, 2017.)

### **3.3. Metode za komunikaciju**

*„Uskladite radnju s riječima, a riječi s radnjom; i naročito pazite da ne prekoračite naravnu umjetnost.“ -William Shakespeare (Weissman, 2010.)*

Preduvjeti uspješne komunikacije su:

- Poznanstvo drugih, odnosno znanje
- Obzirnost prema drugima
- Komunikacija

Kako bi komunikacija bila što uspješnija važno je odabrati ispravan komunikacijski kanal kojim ćemo prenijeti informaciju. Najčešći način govornih komunikacija jest jezik. Jezik predstavlja sustav znakova i pravila kako bi razumjeli o čemu sugovornici razgovaraju, diskutiraju i sl. Komuniciramo svi, komuniciraju i životinje koje imaju svoj jezik, ali nam putem njega šalju određene poruke. Zato postoje dvije vrste komunikacije, a to su verbalna i neverbalna. Ove dvije vrste komunikacije se pojavljuju u svim komunikacijskim procesima, smjerovima komunikacije i preprekama.

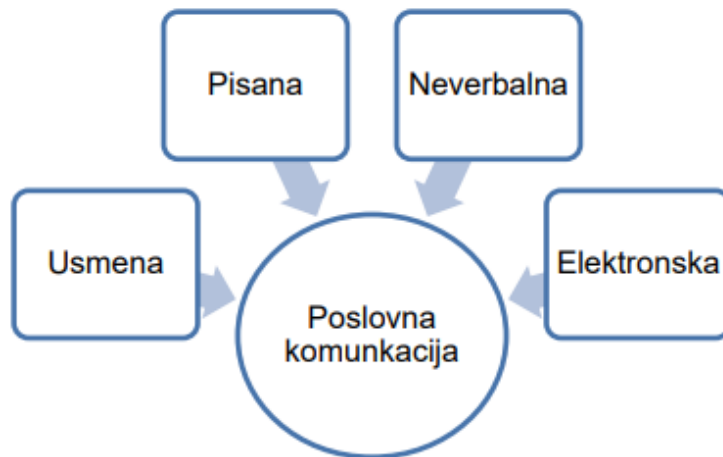
Verbalna komunikacija jest komunikacija koja se realizira govorom, tj. pismom, a neverbalna komunikacija je komunikacija koju ostvarujemo znakovima i simbolima. Kako bi pobliže shvatili razliku između verbalne i neverbalne komunikacije objasniti ćemo vrste komunikacije kako bi je kasnije lakše shvatili neverbalnu komunikaciju u organizacijskoj strukturi i kako stvoriti komunikaciju koja će pridonijeti što uspješnijoj komunikaciji. (Robbins, Judge, 2009.)

### **3.4. Vrste komunikacije**

Kada netko spomene komunikaciju prva pomisao je na govor i pisanje, no veliki dio komunikacije odvija se i putem neverbalne komunikacije. Ona je jednako važna kao i verbalna komunikacija. U poslovanju se najčešće kombiniraju verbalna i neverbalna komunikacija. Svaki oblik komunikacije ima svoje kodove i izložen je različitim kanalima. (Rouse, 2005.)

Vrste komunikacije:

- usmena komunikacija
- pisana komunikacija
- neverbalna komunikacija
- elektronska komunikacija



*Slika 10. Vrste poslovne komunikacije*

Izvor: . Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.

### **3.4.1. Usmena komunikacija**

Usmena komunikacija predstavlja razgovor gdje je izgovorena riječ glavni oblik komunikacije. Kanali putem kojih se prenosi usmena komunikacija jesu telefon, razgovor licem u lice, TV, video i sl. Usmena komunikacija predstavlja izuzetan važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Najvažnija i s najviše prednosti naspram drugih jest svakako usmena komunikacija. Kada se razgovara, razmjenjuju se informacije, a najvažnije je što se odmah prima povratnu informaciju putem koje se saznaje je li sugovornik razumio i dobro shvatio izrečeno. Kada se radi o razgovoru licem u lice važno je da su sugovornici usredotočeni na neverbalnu komunikaciju. Izrazi lica i pokreti tijela puno govore o tome kako je sugovornik shvatio našu informaciju i može li se vjerovati onome što se čulo. Kod komunikacije licem u lice nisu potrebna nikakva dodatna pomagala poput tehnologije, papira olovke i sl. Ljudi uče govoriti od kad se rode, a neki postaju toliko dobri govornici da uopće ne moraju razmišljati što će reći prilikom nekog neformalnog razgovora. Kod formalnog razgovora potrebne su određene pripreme, planirani i strateški pristup no postoje i ljudi koji i takav razgovor mogu obaviti bez puno vježbe. Svi usmenu

komunikaciju smramo normalnom i svakodnevnom aktivnosti. Međutim, usmena komunikacija sa sobom nosi i određene negativne strane. Ljudi licem u lice ili preko telefona govore, izgovore neke riječi koje možda ni nisu trebali, odnosno „otvore usta prije nego što upotrijebe mozak.“ Prilikom razgovora izreče se svašta, ono što se htjelo i što se nije htjelo pa se ponekad i žali radi nekih izgovorenih riječi. Govornik nekad ne razmisli dovoljno o onome što je rekao pa ga sugovornik ne shvati i dolazi do neshvaćanja. Nedostatak usmene komunikacije jesu i šumovi u komunikacije, primjerice, ako pošiljalatelj poruke govori previše tiho putem razgovora telefonom, primatelj poruke ga neće čuti, a može doći i do pucanja telefonske veze. Ukoliko govornik odgovara spontano može zaboraviti naglasiti neki važan detalj jer nije imao dovoljno vremena da pripremi što bolji odgovor. Obično se nakon razgovora sjeti što je još sve trebalo biti izgovoreno. Primatelj poruke može i zaboraviti ono što mu je rečeno ili pak namjerno zanemariti izrečeno. Nedostatak usmene komunikacije jest svakako taj što nema pisanog traga ni nikakvog trajnog zapisa koji potvrđuje da se komunikacija zapravo i dogodila. Ostaje samo vlastito pamćenje. Kada se razgovara s prijateljima razgovoru je opušten, no kada se mora govoriti pred strancima ili većim brojem ljudi osjeća se trema, odnosno proživljava se određena doza stresa, a trema može uvelike utjecati na informacije koje se prenose. (Rouse, 2005.)

Usmena komunikacija može se podijeliti na:

- razgovor
- diskusija
- javno izlaganje
- izvješće

Kada je u pitanju razgovor velikom se brzinom razmjenjuje velika količina informacija, a to predstavlja veliku značajnost naspram pisane ili elektroničke komunikacije. Obzirom da pošiljalatelj odmah dobiva povratnu informaciju, ako je ona krivo shvaćena, ima mogućnost da je izmjeni ili dodatno objasni. Ukoliko pošiljalatelj želi promijeniti stav primatelja koristi se uvjerenjem. Uvjeravanje predstavlja oblik gdje možemo mijenjati stav i mišljenje primatelja poruke. Pošiljalatelj to može postići na način da se koristi osjećajima. Uvjeravanje se može koristiti i kod neverbalne i verbalne komunikacije no karakterističnije je za verbalnu komunikaciju, a tu daje i

bolje rezultate. Kod razgovora veoma bitnu ulogu ima i slušanje. No slušanje zahtjeva podjednaku težinu kao i govor. Važno je da se dobro sluša svaka riječ koju govornik govori kako bi se dobro i ispravno dala povratna informacija i zauzeo stav.

Oblik komunikacije koji se može poistovjetiti s poslovnim sastankom jest diskusija, a njezini temelji počivaju na uzajamnosti. Kada se vodi poslovni sastanak istovremeno se diskutira. Na način diskusije može utjecati i veličina grupe. Kod diskusija važno je da grupa izabere vodećeg člana koji će dodjeljivati riječ osobama koje diskutiraju.

Kada se radi o javnom izlaganju najbitnija je da se priprema, odabir teme o kojoj će se govoriti, prikupe sve potrebne informacije, vodi se logikom i najvažnije da se obavijeste organizatori koja su sve tehnička ili neka druga pomagala potrebna. Kada se nešto izlaže važno je da to bude prilagođeno publici koja sluša. Kod izlaganja važno je da govor uvježban, a ne da se čita i najvažnije da se gleda u publiku kojoj se obraća. Također, važno je napraviti dobar uvod primjerice s pozdravljanjem svih nazočnih i uvođenjem u temu, a na kraju iz svega izgovorenog izvesti neki dobar zaključak. Izlaganje će biti puno efikasnije ukoliko se koristi audiovizualni sadržaj. Olakšava prezentiranje, a opet kod publike budi znatiželju.

Veliki dio poslovne komunikacije svodi se na poslovna izvješća koja mogu biti u pisanom ili usmenom obliku. Izvješće mora sadržavati sustavne i logične i istinite informacije. Izvješća su većinom formalne naravi, a pripremaju se za nadređene. Važno je da se privuče pažnja i da postoji spremnost na eventualni dijalog. Ukoliko se rad izvješće za manju grupu važno je da se obraća pojedincima. Ovisno o povratnoj informaciji svakog pojedinca moraju se koristiti različite strategije. Ukoliko se radi o većoj grupi važno je da je govornik smiren, opušten i jasan jer je vrijeme ograničeno. (Fox, 2006.)

### **3.4.2. Pisana komunikacija**

Kada je riječ o pisanoj komunikaciji ona ima nekoliko prednosti nad usmenom komunikacijom. Kada se piše više se razmišlja što i kako će se napisati nego kad se govori jer pisana komunikacija ujedno ostavlja i trajni trag. Prilikom pisanja pisma svakako se utroši više vremena. Primateelj prvo prikuplja sve informacije i tek onda piše pismo po nekoliko puta sve dok nije njime zadovoljan. Primateelj kod ove vrste

komunikacije ima više vremena za razmišljanje i može poruku više puta pročitati prije nego nešto odluči. Pisanim putem se većinom šalju poruke koje imaju veću značajnost i u sebi sadrže važne detalje, a opet koje iziskuju od primatelja više vremena da o nečemu odluči. Neke od negativnih strana pisane komunikacije su što oduzima dosta vremena, tu je prikupljanje informacija, pisanje pisma, slanje pisma dostavljanje i prosljeđivanje osobi kojoj je namijenjeno i da ga ona na kraju pročita. Ipak danas se najčešće koriste e-mailovi, koji isto tako oduzimaju više vremena nego sam razgovor. Kada se radi o e-mailu povratnu informaciju možemo dobiti odmah, a možemo je dobiti i kroz nekoliko dana. Kod pisane komunikacije potrebno je uložiti više vremena i uvijek se mora koristiti neki tehnološki medij. No ipak je nekad bolje koristiti pisanu komunikaciju, nego usmenu. (Rouse, 2005.)

Za obrasce je karakteristična njihova jednostavnost, ako je obrazac dobar i protok informacija je brži. Poželjno je da se u organizaciji primjenjuju stalni obrasci, ali prema potrebi i izmijeniti ili uvesti novi. Područje koje obrazac pokriva mora biti u skladu s njegovim naslovom. Ukoliko je veće područje, veći je i broj obrazaca. Kako bi izvješće bilo što učinkovitije bitno je da ima karakteristike informativnosti, jezgrovitosti, logičnosti i naravno, preglednosti. Izvješće pišemo na zahtjev nadređenog.

Elementi koje sadrži izvješće su: povod, postupak, nalaz, zaključak, preporuka, prilozi i na kraju potpis i datum.

Neke od vrsta izvješća su sljedeće:

- Detaljno izvješće – kod ovakvog izvješća bitno je da su činjenice istinite, da je tekst pravilno oblikovan i da je izlaganje objektivno.
- Izvješće u obliku dopisa – služe za prijenos informacija koje su jednostavne i kratke.
- Kombinirano izvješće – kombinacija detaljnog izvješća i izvješća u obliku dopisa. Koristi se kada je tekst prekratak da bi izradili detaljno izvješće, a predugačak da bi izrađivali dopis.
- Neformalno izvješće – jednostavnije izvješće od detaljnog što se tiče jezičnosti, a izvješće se podnosi rukovoditelju ili zaposleniku istog statusa, ali je zaposlen u nekom drugom segmentu.

- Rutinsko izvješće – izrađuje se kada je namijenjeno posebnoj svrsi, a tu većinom spadaju izvješća koja se izrađuju na tjednoj, mjesečnoj, tromjesečnoj ili godišnjoj razini.
- Činjenično izvješće – izvješće koje služi kod nepredviđenih situacija, a izrađuje se po nalogu nadređenog. Važno je da je tekst pregledan i da ima logičan slijed.

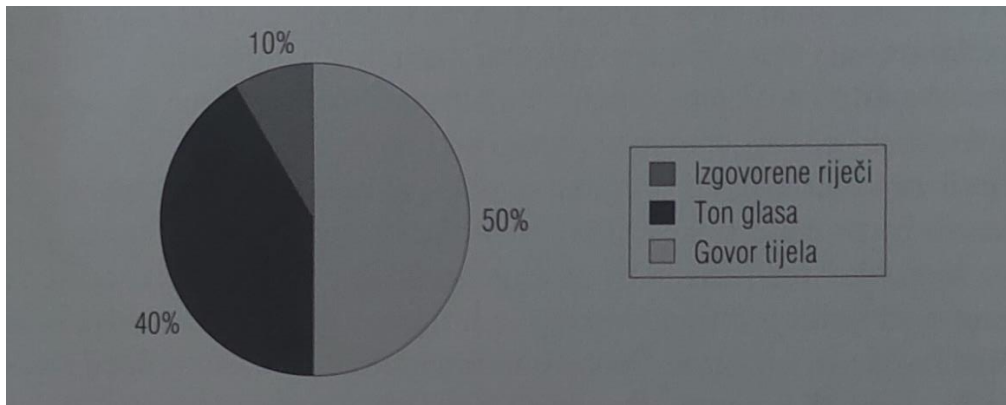
Pisana komunikacija je vrlo česti oblik komunikacije u poslovanju. Kada se šalje poslovno pismo ono se šalje zasebno svakom poslovnom partneru. To je vrsta dokumenta u kojem je naveden određeni posao sa svojim sadržajem koji ovisi o kojem je predmetu u poslovanju riječ. Smatra se najmasovnijim oblikom poslovnog komuniciranja u pisanoj komunikaciji, a značajno je po tome što predstavlja odgovor. Upućuje se jednom poslovnom partneru, ali poslano na više različitih adresa.

(<http://www.kvalis.com/o-portalu/item/118-pisano-poslovno-komuniciranje>, pristupljeno 16.07.2022.)

### **3.4.3. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija često je zanemarena no sugovornik tijekom razgovora najviše pažnje posvećuje upravo neverbalnoj komunikaciji, ne pismenoj ni usmenoj. Neverbalna komunikacija predstavlja sve namjerne i nenamjerne elemente koji nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Izrazi lica, pokreti, geste, stil odijevanja, udaljenost među sugovornicima sve su to elementi neverbalne komunikacije. Ako je u komunikaciju uključeno više osjetila ona će nam dati i veći značaj. Neverbalna komunikacija je snažna. Poruka se može podijeliti u tri dijela:

- Verbalna – obuhvaća same riječi
- Zvučna – obuhvaća ton prilikom izgovaranja riječi
- Izražajna – obuhvaća izraze lica i govor tijela koji prate izgovorene riječi



*Slika 11. Utjecaj komunikacijskih komponenti*

Izvor: Rouse, 2005.

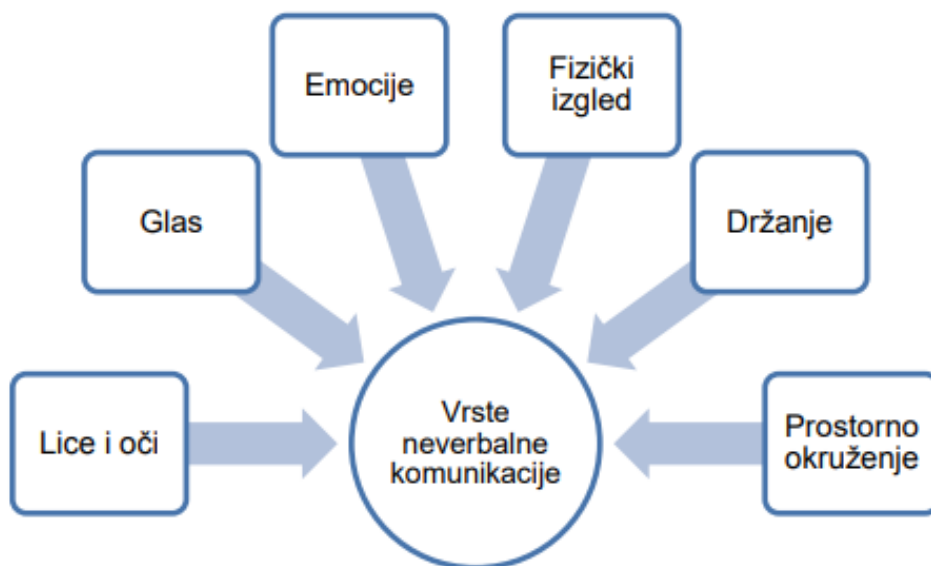
Slika prikazuje utjecaj svake od komponenti. Vidi se da najmanji utjecaj imaju izgovorene riječi samo 10%, slijede ih ton glasa sa 40%, dok najveći udio zauzimaju izrazi lica i ostali aspekti neverbalne komunikacije i to čak 50%. Neverbalni elementi imaju toliko jak utjecaj da će primatelj poruke više vjerovati neverbalnim elementima, nego izgovorenim riječima. (Rouse, 2005.)

Kako bi se znali interpretirati neverbalni znakovi, mora se biti upoznat sa načelima neverbalne komunikacije. Stoga su neka od načela sljedeća:

- Oči upućuju na iznenađenje
- Usta izražavaju nezadovoljstvo
- Raširene ruke ili raskopčana jakna upućuju na otvorenost
- Kršenje ruku i trljanje zatiljka znak su zabrinutosti
- Grickanje olovke ili noktiju upućuju na nesigurnost
- Samouvjerenost predstavlja uspravno sjedenje s rukama u džepovima ili leđima

Osim navedenih načela na neverbalnu komunikaciju upućuju brzina, ritam, jačina, boja glasa, a isto tako smijeh upućuje kao neverbalni izraz na svjesno ili nesvjesno reagiranje na izgovoreni sadržaj. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.)





Slika 12. Vrste neverbalne komunikacije

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

Elementi koji utječu na neverbalnu komunikaciju:

- Odjeća – ostavlja prvi dojam i govori o osobi kakva je. Predstavlja važan izvor informacija jer šalje signal koliko je osoba spremna izdvojiti za odjeću, koji je njezin socijalni status i slično. No, ipak kako se kaže „odijelo ne čini čovjeka“ i zbog toga se osobe ne bi trebale procjenjivati na temelju njihova fizičkog izgleda i odijevanja. Međutim s druge strane poželjno je da odjeća bude usklađena sa situacijom ili nastupom kojem se prisustvuje, a da odjeća bude čista, uredno ispeglana, ne vulgarna i sl.
- Osjećaji – najčešće se izražavaju putem lica i tijela. Lice upućuje na osjećaje sugovornika dok tijelo izražava jačinu emocija.
- Komunikacija pogledom – komunikacija koja se ostvaruje očima. Na očima se može vidjeti koliko je sugovornik zainteresiran za ono što mu se prenosi i u kojoj mjeri sluša. Najčešće je korištena u razgovoru o poznatim temama. Ukoliko je riječ o neugodnoj temi ovaj element komunikacije se izbjegava.
- Aktivno slušanje – situacija kada je sugovornik stvarno i u velikoj mjeri usredotočen na ono što se govori, pokazuje svoje zanimanje, ne ometa sugovornika pokretima ili dobacivanjima. Takav sugovornik govornika gleda u lice, nasmiješen je, odobravanje potvrđuje kimanjem glave i sl. Slušanje

predstavlja najvažniji element komunikacije jer nakon aktivnog slušanja može se donijati ispravne i pravodobna odluka na temelju prezentiranih informacija.

- Šutnja – ukoliko se šuti ostavlja se dojam nezainteresiranosti, nezadovoljstva, umora, neprijateljstva ili pak da se razmišlja o informacijama koje su izrečene. Šutnja u velikoj mjeri može imati negativan utjecaj na komunikacijski događaj, ali je ona nekad i potrebna kako bi komunikacijski događaj išao u željenom smjeru.

Status sugovornika definitivno je izražen neverbalnom komunikacijom. Za nadređene je karakteristično da tijekom razgovora imaju relaksirano držanje, dok podređeni stoje uspravno, slušaju pažljivo i šalju signale da su u nižem položaju. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.)

#### **3.4.4. Elektronska komunikacija**

Najčešće korištena komunikacija u današnje vrijeme jest elektronička, a temelji se na uporabi računala. Rast tehnologije raste i mogućnost bržeg i jednostavnijeg savladavanja vremena i prostora. Ovakav oblik komunikacije je jednostavan za korištenje i iziskuje male troškove prilikom komunikacije s osobama iz udaljenih krajeva. Bez takve komunikacije danas ne posluje gotovo nijedno poduzeće. Suvremene poslovne organizacije komuniciraju putem elektronske komunikacije. Prednost ove vrste komunikacije jest smanjenje vremena za čekanje povratne informacije. Neki primjeri elektronske komunikacije su elektronička pošta, WWW, komuniciranje u grupi putem e-pošte, komunikacije putem videokonferencija, neformalna elektronska komunikacija, tekstualne poruke i sl.

Elektronička pošta se najčešće koristi u organizacija za komunikaciju, brza je i jednostavna i jednakom brzinom stiže na drugi kraj svijeta. WWW nam olakšava i ubrzava traženje podataka koji su potrebni, a može ih se pronaći na internetu. Komuniciranje u grupi putem e-pošte predstavlja način komunikacije putem e-komuniciranja, a u komunikaciji mogu sudjelovati veće skupine ljudi. Kada je u pitanju elektronsko dopisivanje važno je pridržavati se nekih pravila:

- Provjera e-mail adrese primatelja, ukoliko je navedena e-mail adresa točna ona do primatelja stiže u roku od nekoliko sekundi, no ako je pak neispravna

obavijest o tome može nam stići tek za nekoliko dana i tu se već gubi dosta vremena za povratnu informaciju

- Obavezan je naslov poruke, odnosno teme o kojoj se raspravlja
- Provjera vremena i datuma na računalu, moraju biti pravilno napisani
- Nema potrebe za korištenjem velikih slova jer ispada kao da se više
- U današnje vrijeme kod elektronskog dopisivanja koriste se emotikoni koji izražavaju sreću, tugu, zbunjenost, iznenađenje i sl.
- Važno je da su rečenice kratke i jasne
- Zadržavanje kopija
- Dobro bi bilo provjeriti poruku prije slanja, kako ne bi postojale gramatičke greške ili poruka bila upućena krivoj osobi
- Umjesto pozdrava „S poštovanjem“, može se koristiti „Lijep pozdrav“

Za komunikaciju putem SMS poruka potreban je mobilni uređaj. Osim poruka putem mobitela može se slati i e-poštu, ali i pretraživati internetske stranice. Mogućnosti su brojne. Tehnologija je toliko napredovala da se s osobama može komunicirati putem video poziva bez obzira kolika je udaljenost.

Održavanje videokonferencija putem interneta smatra se internetskim telefoniranjem. U takvim konferencijama sudionici se međusobno mogu vidjeti. Ovaj oblik komunikacije je u zadnje vrijeme veoma prisutan. Video konferencije služe za održavanje sastanaka s poslovnim partnerima iz drugih kontinenata.

Kada se govori o neformalnoj elektroničkoj komunikaciji pomoću Web zabilješke tu spadaju Blogovi ili Web zabilješka, a to su zapravo članci koji su objavljeni na internetu. Putem takvih članaka autori iznose svoje neformalna mišljenja i stavove. Često se takva komunikacija ne shvaća ozbiljno, ali mogu biti dobar temelj neformalnih komunikacija.

Današnji poslovni svijet je nemoguće održavati bez računala, računala ubrzavaju poslovanje organizacije, ali i organizaciju posla. Znatno olakšanje rada s podacima i informacijama omogućila je upravo elektronska komunikacija koja je jednostavna pri korištenju i brza. Takvom komunikacijom olakšava se vanjska i unutarnja komunikacija organizacije. Važno je spomenuti i Online bankarstvo koje je u današnje vrijeme vrlo popularno, web trgovine, povezani sustav putem interneta koje koriste bolnice i druge ustanove. Time je olakšan posao, a smanjeni su redovi

čekanja. Od svih spomenutih prednosti elektronska komunikacija ima i prednost suradnje na daljinu, te brži dolazak do informacija koje su potrebne poduzeću. Na taj način poduzeća su u svakom trenutku međusobno povezana. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.)

Elektronička komunikacija predstavlja moderan tip komunikacije. U većem dijelu svijeta komunikacija je zamijenjena elektroničkom komunikacijom. Poduzeća su razvila tehnološke sustave i postupke kojima omogućuju učinkovitu e-komunikaciju. Naravno, sve ovo ne bi bilo ostvarivo bez uspješnih virtualnih timova. Virtualni timovi i virtualna komunikacija pomažu poduzećima da komuniciraju diljem svijeta. Ukoliko organizacija ne posjeduje tehnologiju nema ni virtualne komunikacije. Veoma su korisni i učinkoviti alati poput chat soba, video konferencija i govornih pošta koji pomažu ljudima da ostanu povezani u svakom trenutku i uspješno ispune svoje zadatke. (Osmanović, Osmanović, Stojanović, 2021.)

Može se zaključiti da je elektronička komunikacija, komunikacija koja za prijenos informacija ili poruka koristi elektroničke medije, a u tome im je potrebno računalo. Od kada su se razvile e-komunikacije uvedene su mnoge promjene u područje rada, društva i industrije. Ljudi mogu komunicirati s korisnicima gdje god se u svijetu nalazili bez da ostvaruju fizički kontakt.

(<https://rck.elpros.net/elektronicka-komunikacija-komunikacija-novog-doba/>, pristupljeno 17.07.2022.)

### **3.5. Prepreke u komuniciranju**

Neke prepreke utječu i mogu usporavati ili iskriviti učinkovitost komunikacije. Neke od najvažnijih prepreka su:

- Filtriranje – pojava prilikom koje pošiljalatelj namjerno vrši manipulaciju s informacijama kako bi izgledale što prihvatljivije za primatelja. Broj razina u strukturi organizacije predstavlja glavnu determinantu filtriranja. Više prilika filtriranja je kod vertikalnih razina. Ukoliko postoje razlike u statusu očekivana je stanovita mjera filtriranja. Komunikacija prema gore se iskrivljuje na način

što zaposlenici prenose loše vijesti ili vijesti koje nadređeni žele čuti samo kako bi udovoljili šefu.

- Selektivna percepcija – proces u kojem primatelji vide i čuju selektivno obzirom na njihove potrebe, motivaciju, iskustvo, životno okruženje. Kada se prilikom razgovora za posao od ženskih kandidata očekuje da će obitelj staviti na prvo mjesto, ispred posla i karijere, ona kao kandidatkinja će to uvidjeti, bez obzira misli si onaj koji je intervjuira ili ne. Realno to se ne vidi, interpretiramo ono što se vidi i što je realno.
- Pretrpanost informacijama – nema se isti kapacitet pomoću kojeg se obrađuju podaci. Ukoliko pretrpanost informacijama premaši kapacitete to rezultira pretrpanošću informacijama. Menadžeri pate od pretrpanošću informacijama jer istovremeno primaju poruke, telefonske pozive, e-poštu, održavaju sastanke i sl. Kada ljudi počinju imati više informacija nego što ih mogu razmotriti počinju ih selektirati, ignorirati, preskakati, zaboravljati i sl. Ponekad obustave obradu sve dok se situacija s pretrpanošću informacijama ne smiri. Međutim, dolazi do izgubljenih informacija i komunikacija nije toliko učinkovita.
- Emocije - kada primatelj zaprimi poruku njegovi osjećaji utječu na rezultat njezine interpretacije. Kada je u pitanju ljutnja ili sreća, u svakom od slučajeva poruka će biti interpretirana na drugačiji način. Učinkovitu komunikaciju otežavaju osjećaji velikih radosti ili tuge. Stoga bi se trebale odvojiti emocionalne od racionalnih misli.
- Jezik – mnoge riječi za ljude imaju različita značenja. Tri varijable koje najjasnije utječu na jezik su dob, obrazovanje i kultura. U organizacijama su kolege pretežno različitog porijekla. Poteškoće u komunikaciji bile bi minimalne kada bismo znali način na koji svatko od nas modificira jezik. Ne može se znati kako ljudi u organizaciji modificiraju jezik. Pošiljatelj pretpostavlja da riječi i termini kojima se služi imaju isto značenje i za

njegovog primatelja informacija, međutim takve pretpostavke su većinom pogrešne.

- Strah od komuniciranja – prepreka učinkovite komunikacije jest, također, strah od komuniciranja. Pet do 20 posto ljudi pati od straha kod komunikacije. Strah od komuniciranja mnogo je veći problem nego strah od govora pred grupom jer on utječe na mnoge kategorije tehnika komunikacije. Takvi ljudi su napeti, depresivni i pod stresom kada koriste usmenu ili pismenu komunikaciju ili oboje. Ljudi koji imaju problem s usmenom komunikacijom vrlo teško komuniciraju licem u lice, a napetost im stvara i razgovor putem telefona. Takvi ljudi onda obično primjenjuju tehnike poput telefaksa, e-mailova ili poruka, ali sporije dolaze do informacije jer bi im poziv bio brži i efikasniji. Mnoga istraživanja pokazuju da ljudi koji pate od straha od usmene komunikacije obično takvu tehniku komunikacije izbjegavaju. Takvi pojedinci odbijaju i svoje pozive u pogledu struke, jer primjerice ako imaju strah od usmenog komuniciranja neće odabrati poziv profesora jer taj posao zahtijeva pretežno usmenu komunikaciju. Važno je naglasiti da svaki posao u sebi sadrži usmenu komunikaciju. Zabrinjavajuća je činjenica da ljudi koji su skloni izraženom strahu od komunikacije mogu iskriviti komunikacijske zahtjeve u svojem poslu kako bi u najmanjoj mogućoj mjeri imali potrebu za usmenom komunikacijom. Može se zaključiti da je važno imati u vidu i kako postoje ljudi u organizacijama koji su skloni strahu od usmene komunikacije i oni je maksimalno ograničavaju jer smatraju da nema potrebe za previše komunikacije kako bi se dobro poslovalo. (Robbins, Judge, 2009.)

### **3.6. Sukobi u komunikaciji**

*„Sukob je dio života, nužan rezultat različitih interesa, potreba pojedinaca i zajednica“.* ([http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi\\_u\\_komunikaciji.pdf](http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi_u_komunikaciji.pdf), pristupljeno 20.07.2022.)

Sukob je situacija kada se dvoje sudionika ne slažu s određenim ciljem, interesom ili željom. Postoje sukobi različitih vrsta. Ukoliko se radi o sukobu interesa on predstavlja natjecanje čiji je cilj zadovoljavanje vlastitih potreba, a kada se radi o

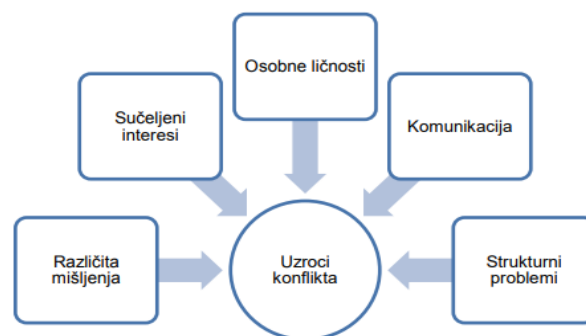
sukobu mišljenja sukobljavaju se stavovi i uvjerenja. Organizacije posjeduju mnogo zaposlenika i timova koji imaju različite karaktere i različit pogled na pojedini cilj. Mogućnost nerazumijevanja, trzavice kao i otvoreni sukobi javljaju se kada se nađu osobe različitih osobnosti, stavova i mišljenja. Tim se raspada ukoliko se nesuglasice rješavaju svađom, podmetanjem ili promicanjem vlastitog interesa. Sukobe treba rješavati na učinkovit način jer ukoliko se ne rješavaju dovodi se u pitanje poslovanje organizacije. Posljedice toga jesu smanjena motivacija zaposlenika, nezadovoljni zaposlenici, loša komunikacija i sve to dovodi do manje učinkovitosti kod zaposlenih. Koliko su sukobi loši za organizaciju, često su i pozitivni. Pozitivne posljedice sukoba su kvalitetnije odluke, veća kreativnost i inovacije, veći interes i ispitivanje sposobnosti rješavanja sukoba koji opet pridonosi razvoju osobnosti. Negativne strane sukoba su ljutnja, agresivnost i nezadovoljstvo, a sve to doprinosi negativnom radu u timu. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.)

Kod sukoba je važno baviti se uzrokom sukoba, a ne osobom koja izaziva sukob, jasno i odlučno moraju se iskazati potrebe, očekivanja i uvjerenja, ponavljati zahtjevi smireno i sigurno sve dok se ne postigne željeno.

Zaključno, sukob je pozitivan kada utječe na ostvarivanje cilja, a negativan kada utječe na organizaciju.

*„Imate li problem, pokušajte ga riješiti. Ne uspijete li, ne odustajte, pokušajte drugim načinom“. - Franklin Roosevelt*

([http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi\\_u\\_komunikaciji.pdf](http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi_u_komunikaciji.pdf), pristupljeno 20.07.2022.)



Slika 13. Uzorci konflikta

Izvor: Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.

Najčešći uzrok sukoba u organizaciji jest različito mišljenje između pojedinaca. Najvažnije je u organizaciji da su se članovi spremni međusobno saslušati i razmijeniti mišljenja.

Kada se radi o sukobu interesa važno je dozvoliti članovima da iznesu svoje probleme, a najvažnije je da se sukob ne prekriva i ne odlaže, nego da se rješava.

Osobne ličnosti, također, mogu biti uzrok sukoba, odnosno konflikta, stoga je iznimno važno učiti ljude da međusobno uvažavaju svoja mišljenja, vježbaju samo nadzor kako bi radi emocija izbjegli sukobe.

Govor u kratkim i jasnim crtama, slušanje sugovornika te primjena feedbackova važna je kako ne bi došlo do sukoba u komunikaciji.

Ukoliko dođe do strukturalnih problema u organizaciji čija je posljedica broj članova tima, mlađa dob članova u timu, vođenje u krutom stilu, voditelj uz pravilan nadzor i djelovanje može takve uzroke otkloniti. Snažne emocije najviše uništavaju komunikaciju i dovode do iskrivljenja realnosti. Ljudi ne gledaju stvari na pravilan način kada su pod utjecajem emocija. Međutim, važno je naglasiti da su emocije važne i korisne jer ukoliko ne bi postojale govornik bi bio nezanimljiv. (Miljković, Rijavec, 2002.)



## 4. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Neverbalna komunikacija može se definirati kao komunikacija koja se ostvaruje bez uporabe riječi. Ona obuhvaća signale kojima pripisujemo određeno značenje. (Zebec, 2021.)

Neverbalna komunikacija predstavlja prenošenje informacije od jedne do druge osobe bez uporabe riječi. (<https://www.unavita.hr/sto-je-to-neverbalna-komunikacija/>, pristupljeno 10.08.2022.)

Karakteristika neverbalne komunikacije je da pospješuje rad, ali je bitno da se pridaje dovoljno pozornosti neverbalnim znakovima koji se šalju. Signali su pozitivni ili negativni te se na temelju toga razvija i određena situacija. (Zebec, 2021.)

### 4.1. Neverbalna komunikacija – komunikacija bez riječi

Neverbalnu komunikaciju predstavlja komunikacija bez riječi, koristili je ljudi namjerno ili nenamjerno. Neki od primjera gdje se koristi neverbalno ponašanje su prikaz stavova, izraz emocija, prikaz osobina i poticaj na verbalnu komunikaciju. Neki od neverbalnih znakova su izrazi lica, ton glasa, geste, položaji tijela, dodir i pogled.

Neke od funkcija koje služe za neverbalno ponašanje mogu se istaknuti ton glasa, ubrzan ili usporen govor, naglasak na određenim riječima, pauze prilikom govora, spuštanje i podizanje glasa.

Jedan od moćnih znakova kod neverbalne komunikacije jest svakako pogled i kontakt očima. Primjerice, sviđanje se pokazuje šitom otvorenim očima i proširenim zjenicama. Usklađivanje i komunikacija s drugom osobom postiže se na način smještaja i duljine pogleda koji ujedno prikazuju interes i emocije. Ukoliko netko sakriva pogled to znači da je u pitanju neiskrenost, ali često se javlja i kada je u pitanju neugoda.

Jedan od faktora koji također olakšava komunikaciju jesu geste odnosno pokreti rukama. Neke od vrsta gesti su:

- amblemi – zamjenjuju verbalnu poruku u obliku neverbalnih gesti (koriste se samostalno), poznate su unutar određene kulture no među različitim kulturama postoji mogućnost izazivanja nesporazuma.

- ilustratori – ukoliko ih koristimo samostalno nemaju nikakvog značenja, a to su geste koje se koriste u svrhu ilustriranja ili pojašnjenja verbalne poruke.

Znak naklonosti, bliskosti, ugodnosti i dominiranje jest svakako dodir. Dodir određuju tri faktora, a to su stupanj sviđanja i privlačnost, stupanj poznavanja i bliskosti, moć te status.

Jedan od neverbalnih znakova jest i korištenje osobnog prostora koji se razlikuje od kulture do kulture. Prostor u nekoliko zona:

- Intimna zona - do 45 cm
- Osobna zona – do 1,20 m
- Socijalna zona – 1,20 – 3 m
- Javna zona – više od 3 m

Osjećaji se mogu jasno pokazati načinom stajanja ili sjedenja, odnosno držanjem tijela. Iz toga proizlazi da otvorene ruke i noge predstavljaju naklonost, oprez se manifestira prekriženim rukama i nogama.

(<http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija>, pristupljeno 10.08.2022.)

Komponente pojedinih kodova grupiraju se u kategorije:

- Para jezik
- Izraz lica
- Govor tijela
- Pogled

Zajednički naziv za para lingvističke znakove jest para jezik (naglasci, pauze, boja i visina glasa). Para jezikom izražavaju se osjećaji, nedoumica, sumnja i neodlučnost. Utjecaj koji imaju ti znakovi jest taj što mogu potpuno promijeniti smisao rečenice i poruku koju smo htjeli prenijeti.

Na licu se mogu vidjeti različiti pokreti poput podizanja obrva, širenja nosnica, položaj usana i sl. Licem se izražavaju temeljni osjećaji kojih je sedam, a oni su: strah, tuga, sreća, iznenađenje, gađenje, zanimanje i srdžba.

Govor tijela šalje puno signala. Teže je dešifrirati pokrete tijela, međutim oni govore više nego izraz lica jer su mnogobrojni i njima se šalju različiti signali i znakovi

koji se mogu protumačiti na različite načine. Prekrižene ruke označuju rezerviranost ili defenzivnost. Nezainteresiranost ili simpatija izražava se laganim nagninjanjem prema naprijed. (Rouse, 2005.)

## **4.2. Neverbalna komunikacija – ključ prijenosa i razumijevanja značenja**

Ton glasa, način na koji se govori, jačina glasa kojom se govori, položaj tijela i izraz lica prilikom razgovora, odjeća, sve su to faktori koji čine neverbalnu komunikaciju. Oni koji pomno promatraju moći će puno saznati iz naše neverbalne komunikacije. Može se zaključiti, kod razgovora važno je i gledanje osobe, a ne samo slušanje. Ukoliko se žele sakriti neki neverbalni znakovi ako bi se poruka prenosila uživo to se može učiniti primjerice telefonom ili e-mailom gdje će se takvi znakove sakriti. Takvim načinom komunikacije zaštićujemo se jer ako postoji neugodnost sugovornik to vidi i osjeća se prisutnost neugodnosti. Kada se čita neki zapis, neće se shvatiti informacije iz njega kao da se prisutvovalo kada se on sastavljao. Veći učinak postiže se prisustvom na tom sastanku ili ako se gleda video zapis sastanka. Zašto je to tako, zato jer se u zapisu ne vide neverbalni znakovi dok su oni na sastanku zasigurno bili izraženi. Nema se pristup riječima koje su bile naglašene ili intonaciji koja doprinosi značenju poruke. Razlika je, je li lice namršteno ili nasmijano. Izrazi lica mogu prikazivati osjećaje poput sreće, tuge, straha, oholosti i sl. koje doprinose dešifriranju poruke, međutim u zapisu to nema zabilježeno. Fizička udaljenost, također ima značenje. Ispravna distanca određena je kulturnom normom. Ukoliko sugovornik stoji dalje nego što je to primjereno može označavati nezainteresiranost ili nezanimanje onog o čemu se govori, dok s druge strane sugovornik stoji bliže od primjerenog možemo si protumačiti kao da potiče na seksualni interes.

Navedene činjenice ukazuju na to da je od iznimne važnosti povjerenje koje se ima u drugu osobu. Povjerenje je danas veoma bitno u organizacijama, nažalost ima ga sve manje. Povjerenje u organizacijama je bitno i moralo bi postojati među sugovornicima. Ukoliko se s nekim komunicira u koga se ima povjerenja istovremeno će se imati i pozitivan stav o komunikaciji s tobom osobom, no ukoliko je povjerenje narušeno nije sigurno može li se vjerovati informacijama koje prenosi sugovornik. Povjerenje je bitno i ako ga nema ono može narušiti odnos cijele grupe u organizaciji. Najvažnija stvar koju mora posjedovati svaka osoba koja se upušta u komunikaciju

jest otvorenost. Uvijek se postavlja pitanje govori li osoba s kojom se komunicira sve i najvažnije govori li istinu, a s druge strane postavlja se pitanje hoće li i druga osoba reći sve. (Robbins, Judge, 2009.)

Kada se komunicira, uglavnom se rade pokreti tijelom koji su nesvjesni, ali njima se sugovorniku šalju određene poruke. Tablica prikazuje što sugovornik poručuje nesvjesno svojim pokretima tijela prilikom razgovora i kako shvatiti što tim pokretima želi reći.

<b>Govor tijela</b>	<b>Tumačenje</b>
ne gleda u oči	nesigurnost, nervoza i nespremnost za suradnju; ne govori istinu i nešto skriva
drži se pogrbljeno	plašljivost; u dogovorima i pregovorima vi ćete donositi odluke, stoga iskoristite to
pretjerano gestikulira	nervoza, budite oprezni jer sadržaj baš i ne odgovara istini
ruke prekrížene na prsima i prekrížene noge	nepovjerenje, defenzivnost; svojim držanjem pokazuje udaljenost i otpor prema predmetu razgovora
dlanovi prema dolje s ispruženim prstima	dominantnost i agresivnost
otvoreni dlanovi, kontakt očima, smiješak, otvoreni položaj tijela, uspravno sjedenje i držanje	dobronamjernost, prijateljstvo i iskrena suradnja
stopala usmjerena prema vratima	želi da se razgovor završi što prije i da ode
stopala usmjerena prema Vama	želi suradnju
često trepće, kašljuca, zamuckuje, stalno otvara i zatvara šake, tapka nogama	znakovi zabrinutosti i nervoze; razgovore morate voditi kratko s konkretnim činjenicama jer u protivnom nećete postići ništa.
ruke u džepu	biti na oprezu
gladaenje brade, stavljanje prsta na obraz, brisanje naočala ili paljenje cigarete, sužavanje očiju, usmjeravanje pogleda u daljinu	kretnje prosudbe, procjenjuje situaciju
trljanje iza uha ili lagano dodirivanje nosa	odbojnost, sumnja, nesigurnost ili nemogućnost izbjegavanja pitanja ili odgovora
klimanje glavom	pažljivo prati sugovornika
brzo klimanje glavom ili tapkanje ruku	sugeriranje sugovorniku da požuri sa svojim izlaganjem

*Slika 14. Tumačenje govora tijela*

Izvor: [www.zivotna-skola.hr/vjestine/komunikacija.html](http://www.zivotna-skola.hr/vjestine/komunikacija.html)

Primatelj poruke mora biti upoznat s neverbalnim znakovima komunikacije kako bi mogao na pravi način shvatiti informaciju koju mu prenosi sugovornik. Kod razgovora važno je da se usredotoči na neverbalne znakove koji se vide kod sugovornika. Ukoliko sugovornik stalno pogledava na sat automatski ostavlja dojam da mu se žuri i da će razgovor uskoro privesti kraju. (Robbins, Judge, 2009.)

Iz razloga jer neverbalni znakovi šalju različite poruke u komunikaciji se javljaju problemi. Problemi kao što su u komunikaciji vjerojatno ne postoje ni u jednoj drugoj društvenoj pojavi. Svakodnevno postoji mogućnost, u osobnoj komunikaciji, organizacijskoj komunikaciji, medijima, postoji mogućnost nastanka nesporazuma i pogrešnog tumačenja koji kasnije donose neželjene posljedice. Situacije pogrešnog tumačenja u komunikacijskom procesu:

- Pogrešno razumijevanje može se javiti u svakoj fazi procesa
- Fizička udaljenost postoji između govornika i sugovornika
- Nedovoljna motiviranost ili nespremnost na komunikaciju
- Mogućnost shvaćanja nečega u pogrešnom kontekstu
- Posrednici među odašiljačima i prijemnicima
- Svaki primatelj poruke shvaća poruku na drugačiji način
- Konkurencija šalje različite poruke
- Zajednički sustav komuniciranja nije potpun – koriste se žargoni, metafore, klišeji, različita značenja, nepravilnost u pisanju, nedovoljno razumijevanje jezika
- Povratna informacija nije potpuna – ne prate se dovoljno verbalni i neverbalni znakovi
- Filtriranje – različite predrasude prema drugima, prijašnja iskustva, statusi, očekivanja, stavovi
- Stil jezika, struktura mnogi drugi neverbalni znakovi
- Buka – nedovoljna koncentracija, emocije, tehnički nedostaci poput neispravne tehnologije, društveni, psihološki, politički faktori
- Predviđanje ili donošenje zaključka prije nego smo uopće čuli poruku
- Birokracija – procedure, struktura, kultura, ovlasti

Komunikacijski problemi daju uvid koliko su komunikacijski menadžment i odnosi s javnošću zapravo složene i zahtjevne funkcije. U nekim od ovih problema

poput manipulacije, nesporazuma, neistina, laži, prijevare, brojnih suprotnih očekivanja, pritiska sa svih strana od komunikacijskog menadžmenta se očekuje koordinacija komunikacije s organizacijama i njezinim dionicima s tim da moraju brinuti o očuvanju interesa koje ima poslodavac odnosno organizacija, a s druge strane i o društvenom interesu. Ovo je ključna odlika komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnošću. Kako bi se uspješno nosilo s takvim izazovima važno je da komunikacijski menadžeri poznaju i teoriju i modele, strateške pozicije, ali i širi kontekst sveukupnog poslovanja. Može se zaključiti da uspješno poslovanje ne postoji ukoliko ne postoji uspješna organizacijska komunikacija. (Tafrá-Vlahović, 2012.)

### **4.3. Kriza komuniciranjem znakovima**

U neverbalnoj komunikaciji što se tiče sustava organizacije postoji i komponenta kriznog komuniciranja. Krize su karakteristične po tome jer narušavaju ugled organizacije i stvaraju krivu sliku o njoj. Menadžeri bi trebali raditi na uklanjanju kriznih situacija u organizaciji koji nastaju uslijed komunikacije.

Prilikom komunikacije većina ljudi različitim znakovima nastoji promijeniti događaj koji je posrijedi. Neverbalna komunikacija se još poistovjećuje sa kriznom situacijom. Tome je tako jer kada se želi sugovorniku nešto reći, a nema se riječi kojima bi se to opisalo pomaći može upravo neverbalna komunikacija, primjerice podrhtavanje glasa, plakanje i sl. u takvim situacijama oslanja se na sugovornika i da on izreče ono što druga osoba ne može, odnosno da shvati poruku.

Ljudi ponekad ne žele pričati o onome što ih muči, međutim svojim neverbalnim ponašanjem šalju jasnu poruku da nešto nije u redu. Određenim znakovima kojima se koristi na društvenim mrežama može se ljudima predočiti kako se netko osjeća, a neki od njih prikazani su u nastavku:



*Slika 15. Znakovi neverbalne komunikacije – emotikoni*

Izvor: web preglednik slika

Uzroci zbog kojih nastaju krize su različiti, a njihova osnovna podjela je na unutarnje i vanjske. Vanjski uzroci nastaju u okolini izvan organizacije i organizacija na njih ne može utjecati. Neki od njih su:

- Ekonomske krize
- Tržišne promjene
- Političke promjene
- Zakonske promjene
- Elementarne nepogode

Unutarnji uzroci većinom se nalaze unutar organizacije i organizacija ima utjecaj na njih. Neki od njih su:

- Loša organizacija u poduzeću
- Nezadovoljni radnici
- Nemotivirani radnici
- Loši međuljudski odnosi
- Funkcije za upravljanje nisu učinkovite
- Nemoralna uprava
- Nedovoljno osposobljena uprava

<http://www.dku.hr/000archive/2012/wpcontent/uploads/2012/09/KRIZNOKOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf>, pristupljeno 12.08.2022.)

#### 4.4. Muškarci i žene u organizaciji i neverbalnoj komunikaciji

Žene posjeduju apsolutnu moć nad muškim kolegama u području komunikacijskog menadžmenta i odnosima s javnošću. Zašto žene vladaju u tom segmentu odnosno zašto im to savršeno polazi za rukom jest pretpostavka da je u pitanju poslovni interes. Poslovni svijet je racionalan, a ne emocionalan. Neke od osobina koja se traže u natjecajima za ovaj segment posla jesu dobra organizacija posla, kreativne ideje, puno energije, sposobnost slušanja drugih i osjećaj empatije, mogućnost lake komunikacije s ljudima, humor, sposobnost uvjeravanja, besprijekornost žena i njihova pojava, sposobnost poštivanja rokova i odrađivanja hitnih radnih zadataka. Zaključak je da su žene rođene s tim osobinama i upravo su u ovom segmentu posla bolje od muškaraca. Kada je u pitanju neverbalna komunikacija žene ju koriste svjesnije dok kod muškaraca tome nije tako. Isto tako lakše i brže prepoznaju neverbalne znakove i njihova značenja kod sugovornika. Žene imaju veću sposobnost slušanja i razumijevanja sugovornika što ima za cilj razumijevanje želja i potreba poslovnih partnera. Vrlo često shvaćaju stvari koje nisu izrečene odnosno „dobro čitaju između redaka“, a to ne ide u prilog sugovornicima s kojima razgovaraju. U komunikaciju posjeduju veliku razinu otvorenosti i prirodnije su u interpersonalnoj komunikaciji. Istraživanja su dokazala kako su žene strpljivije od muškaraca i mogu se posvetiti dugim razgovorima. Žene su uvijek spremne na učenje novih stvari, stvari koje ne znaju, vrlo brzo svladavaju nove zadatke i sl. (Skoko, 2006.)



*Slika 16. Neverbalna komunikacija između muškaraca i žena*

Izvor: Web preglednik slika



Neverbalne znakove svakako bolje prepoznaju žene. To im nije u genima nego su jednostavno više sociološki uvjetovane. U prošlosti ukoliko je kod žene primijećeno raspoloženje o tome je ovisio njezin opstanak. U prošlosti žena je morala prepoznati kada može nešto reći, što smije govoriti, a s druge strane i kada mora izaći iz prostora. To je sposobnost koja se prenosi i razvija. Žene i muškarci znatno se razlikuju u nekim neverbalnim znakovima. Poznato je da je muškarcima potrebno više prostora i u svojoj komunikaciji se koriste širim gestama. Karakteristike žena su da duže zadržavaju pogled, nasmijane su, oponašaju neverbalne znakove svojeg sugovornika. Primjerice ako sugovornik kimne glavom, kimnut će i one i sl.

Karakteristika žena je da neverbalnu komunikaciju koriste kada se žele s nekim upustiti u razgovor, dok je muškarci koriste za zadržavanje vodeće riječi tokom razgovora.

Reakcije žena u komunikaciji:

- Veća reakcija na komunikaciju od muškaraca
- Neverbalnim znakovima pokazuju svoju zainteresiranost i empatiju za druge
- Nasmiješene su, duže zadržavaju pogled i tijelom su okrenute prema sugovorniku

Kada je u pitanju poslovni, ali i privatni svijet žene su specifične po tome jer izražavaju više osjećaja prema sugovorniku. Muškarci nekim pokretima sugovorniku daju do znanja da su oni zasluži za određena postignuća i drugo. Žene se tokom razgovora više smiješe od muškaraca i pokazuju osjećaje. Žene sugovornika gledaju direktno dok muškarci samo povremeno pogledavaju. Muškarci su karakteristični po svojoj direktnosti i doslovnosti tijekom razgovora i usmjereni su na rezultat dok žene vole više duljiti. Žene su sklone dogovoru, pronalaženju zajedničkog kompromisa ili postizanju dogovora dok su muškarci fokusirani samo na dokazivanje sugovorniku da su oni u pravu. (<http://www.evarazdin.hr/politika/strucnjakinja-za-evarazdin>, pristupljeno 12.08.2022.)

## 5. PRIMJERI KOMUNIKACIJSKIH SPECIFIČNOSTI KULTURA U POJEDINIM ZEMLJAMA SVIJETA

Kulturu se može definirati kao zajednički skup vrijednosti, uvjerenja, obrazaca ponašanja, načina razmišljanja, percepcije svijeta, vjere, tradicije i običaja, jezika i značenje riječi, odnosa koji se dijele, tumače i prenose unutar grupa. (Širovnik, Hunjet, Korez Vide, 2021.)

Današnja komunikacija odvija se putem raznih medija stoga je bitno informaciju prenijeti na što bolji način kako bi bila razumljiva i shvaćena na pravi način. Izgovorene ili napisane riječi, geste, simboli, boja glasa, pogled može imati različito značenje pojedinim kulturama. Poslovno komuniciranje predstavlja javno formalno kontaktiranje u složenim uvjetima. Uvijek se mora imati za cilj usavršavanje poslovnog ponašanja. Od davnih dana postoje pravila ponašanja koja se nisu mijenjala sve do danas, a najvažnije je da se ta pravila primjenjuju na način da se ne zakinu članovi drugih kultura. Važno je reći da je poslovna komunikacija uvjetovana i kulturološki, tj. razni ljudi donose različite kulturološke predispozicije u poslovnu interakciju. Neke interakcije mogu djelovati poticajno dok druge mogu biti prepreka za uspostavljanje uspješnih poslovnih odnosa. (Flaig, 2010.)

Kada se posluje s međunarodnim poduzećima jasno je da se s njima i komunicira. Važno je da se upozna s njihovom kulturom jer se time izbjegavaju rizici od nesporazuma, pogreški, niskog uspjeha i financijskih gubitaka. Pojedinci razmišljaju i komuniciraju prema obilježjima iz kulture koje dolaze. Kada se susreću pripadnici drugih kultura važno je da se u obzir uzme i kultura drugog pripadnika. (Širovnik, Hunjet, Korez Vide, 2021.)

*„Interkulturalna komunikacija predstavlja proces slanja i primanja poruka među ljudima koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale.“ (Bovee, Thill 2012.)*

## 5.1. Europa

U Francuskoj kada se radi o privatnom pozdravljanju ono se odvija na način da se ljudi zagrlje i daju poljubac, dok se u poslovnom svijetu pozdravljanje odvija rukovanjem. U Francuskoj će se dogovoreni poslovni sastanak dogoditi iznimno rijetko, stoga im dnevni red predstavlja samo grube odrednice. Tijekom sastanka pretežno se oslovljavaju imenom ili sa „ti“. Na poslovni sastanak je najbitnije doći u urednoj odjeći. Poslovne teme dozvoljene su tek nakon jela. (Flaig, 2010.)

Namigivanje označava znak dosluha, a treptanje očima žene koriste prilikom uvjeravanja. Podignuti palac prema gore jest znak za nulu. (Jurković, 2017.)

Omjer između sjeverne i južne poslovne Italije izrazito je velik. U Italiji će se vrlo rijetko vidjeti ženu na položaju menadžera, zato se žene iz drugih zemalja kada gostuju u Italiji moraju dobro pripremiti i pokazati svoje samopouzdanje. Izrazito cijene ako se nekog oslovljava po tituli, a plus će se zaraditi i ukoliko se zna par riječi talijanskog jezika. Menadžeri su vrlo retorični, brzi i prilagodljivi što strancima predstavlja problem i opasnost da im nešto promakne pa moraju poslovne partnere prekinuti kako bi se vratili na glavnu temu ili ih zamoliti ukoliko bi im bili voljni ponovno objasniti ono što su propustili. Svaki poslovni sastanak završava pisanim zapisom dogovorenog. Neke od tema koje su zabranjene su mafija, kriminal i sl., dok je tema obitelji uvijek poželjna.

Britanci su specifični po svome jeziku u kojem postoji samo „you“ u prijevodu „ti“ pa nema potrebe za vođenjem brige o oslovljavanju. Englezi su specifični i po uočenoj gornjoj usni kojom ostavljaju dojam da žele pokazati što manje emocija. Englezi taj znak smatraju superiornom i dan danas. Britanci ne vole pričati o problemima pa i ukoliko ih se pita imaju li problema odgovorit će sa „no problem“, iako u suštini i nije tako. Ukoliko se u poslovnom svijetu zatekne s nejasnoćama ili problemima važno je da se bude uporn kod postavljanja pitanja.

Grčka je karakteristična po stilu odijevanja. Bez obzira je li vani velika vrućina potrebno je nositi odijelo i košulju. Grci su veoma gostoljubivi, a međusobno se pozdravljaju tapšanjem po ramenu i zagrljajem. Važno je spomenuti i neverbalnu gestu kimanja glavom. Kod njih kimanje glavom znači neodobravanje, dok odmahivanje glavom znači odobravanje. Isto je i kod Bugara. (Flaig, 2010.)

Izrazito su fokusirani na kontakt očima, kako prilikom razgovora s drugom osobom tako i sa drugima. Ukoliko ih drugi ljudi ne gledaju postat će nervozni i smatrat će se zanemarenima. Ukoliko se Grku pokaže da je sve u redu podignutim palcem on će misliti da ga se smatra homoseksualcem. (Jurković, 2017.)

Rusi se kod pozdravljanja koriste rukovanjem, ali je važno da se ne pozdravlja kada se prolazi kroz vrata jer takav čin smatraju nesrećom. Vrijeme im nije dragocjeno stoga se događa da sastanke otkazuju u kratkom roku bez ikakvog navođenja razloga. (Flaig, 2010.)

Rusi pregovore smatraju forumom gdje se vodi rasprava i smatraju ga prilikom za uvjeravanje druge strane u ispravnost navedenih činjenica. (Jurković, 2017.) Kada je u pitanju pregovaranje najvažnije je da svi dobivaju jer time ostavljaju dojam da ugovor važan za obje strane. Rusi su poznati i po ljubavi prema votki, zato ukoliko se boravi u Rusiji mora se popiti barem dvije čašice votke jer će se u protivnom takva osoba smatrati arogantnom. (Flaig, 2010.)

U Poljskoj žene imaju povlašteni položaj, svi se prema njima ponašaju uglađeno, a pozdravljaju ih rukoljubom. Što se tiče poslovnog svijeta Poljaci su veoma srdačni, stoga se ne treba iznenaditi ako upute poziv u svoj obiteljski dom. Poljaci su poznati i po slavlju imendana, stoga je vrlo bitno da se sjeti nečijeg imendana jer se time postaje omiljeni među poslovnim partnerima. (Flaig, 2010.)

## **5.2. Sjedinjene Američke Države**

Amerikanci se nikada nisu držali strogih protokola uvijek su bili jednostavni. Kao i Englezi u svom jeziku ne posjeduju „Vi“, nego samo „ti“. Prilikom odvijanja sastanka važno je da se odmah prijeđe na problem i njegovo rješavanje jer Amerikanci smatraju da je vrijeme novac. Poželjno je da se izbjegava razgovor o europskim zemljama jer su jako malo informirani o istima, no ne treba se to shvatiti kao uvredu već im objasniti političke odnose i društvene okolnosti. Kada je riječ o stilu odijevanja uvaženo je pravilo, što je viša pozicija zahtjeva se formalnija odjeća. Najčešće tamna odijela. Ne vole skupe poklone za poslovne partnere stoga je dovoljan mali poklon koji sadrži logotip tvrtke. (Flaig, 2010.)

Normalan razmak između sugovornika smatra se pola metra. (Jurković, 2017.) Amerikance karakterizira neslužbeni prijateljski nastup. Kod susreta i rastanka koristi se rukovanje i kod muškaraca i kod žena. Oslovljavaju se imenima, osim kada su u pitanju starije osobe ili službene prigode. Specifični su i po razmjeni posjetnica u poslovnom svijetu, ali ne u društvenom. Takvo ponašanje nije prikladno u drugim zemljama no za SAD i Kanadu je to uobičajeno. Ukoliko je poklon skup, smatraju da ih netko želi podmititi. Iz tog razloga 2002. godine uveden je propis prema kojemu dar ne smije biti veći od 180 američkih dolara. (Samovar et al., 2013.)

### **5.3. Južna Amerika**

Južnu Ameriku karakteriziraju samopouzdanje prilikom nastupa, elegancija u odijevanju te oslovljavanje titulama. Važno je da su cipele čiste, a u ljetnim mjesecima treba pripaziti ukoliko se nose sandale. Kada su u pitanju poslovni sastanci važno je imati vremena jer znaju potrajati i mora se naoružati strpljenjem. Karakteristični su mali darovi poput cvijeća gdje je bitno da ih bude dvadeset komada, alkoholno piće, a osobito viski. Najveća pažnja pridaje se elegantnoj poslovnoj odjeći i dobrom izgledu. (Flaig, 2010.)

Razmak između sugovornika prilikom razgovora bi trebao biti manji od pola metra. Ne smije se previše približiti jer će se sugovornik osjećati neugodno, ali se ne smije ni previše udaljiti jer ako razmak postane prevelik, razgovor se odmah završava. (Jurković, 2017.)

Argentinu karakterizira formalno savršeno ponašanje, ali i oslovljavanje titulom. Poslovni svijet karakterizira kratak i snažan stisak ruke, dok se u privatnom svijetu češće koriste zagrljaji. Kod odijevanja karakteriziraju ih svjetla odijela te cipele koje uvijek moraju biti čiste. Stil odijevanja u žena karakteriziraju kostimi i nenapadne haljine. Kašnjenje na poslovni ručak dozvoljeno je u vremenu do 15 minuta. Plaćanje računa preuzima gost. Ženama u Argentini pridaje se posebna pažnja, poput dodjeljivanja komplimenta, pridržavanje vrata, ljubaznost. Žene kada sjednu nije poželjno da prekriže nogu jednu preko druge.

Brazilci se, također, rukuju prilikom pozdrava, no kada su u pitanju muškarci važno je da rukovanje traje malo dulje da ne povučemo odmah ruku. Uobičajeni

pozdrav jest i tapšanje sugovornika muškog roda po ramenu ili dodirivanje podlaktice. Kada je u pitanju poslovni sastanak prvo se oslovljavaju sa titulama, no ubrzo nakon toga prelaze na „ti“. Najvažnija artikulacija su im ruke, a ne vole dugotrajni kontakt očima. Što se tiče stila odijevanja muškarci nose odijela i kravate, a žene haljine i kostime. Muškarci na menadžerskim pozicijama većinom nose trodijelna odijela, dok zaposlenici u uredima dvodijelna. Poslovnu večeru započinju nakon 21 sata, a za stolom muškarci sjede pored muškaraca, a žene pored žena. Važno je da su žene nasuprot muškarcima. Tijekom večere Brazilci većinom šute, a poslovne teme pokreću se tek kada dođe kava. Tabu teme su im politika, vjera te omalovažavanje drugih.

Čile karakterizira pozdrav rukovanja ili tapšanja po ramenu ako se dobro poznaju. Žene se pozdravljaju i poljupcem. Što se tiče odijevanja stil je elegantan tako da i na visokim temperaturama muškarci nose odijela i kravatu. Nakon poslovnih pregovora obično se održavaju dugi poslovni ručkovi ili večere. Kod sastanka najvažnije je da se prijeđe na stvar, a najzanimljivije su im strukturirane prezentacije i planovi projekata. (Flaig, 2010.)

Kada je u pitanju dogovor sastanka on se dogovara telefonskim razgovorom ili slanjem dopisa i to barem mjesec dana prije, a samo potvrđivanje potrebno je potvrditi tjedan dana prije sastanka. (Samovar et al., 2013.)

## **5.4. Azija**

Japan u poslovnom svijetu što se tiče odijevanja kod muškaraca karakteriziraju tamna odijela, a kod žena su to hlače i sako ili poslovna haljina. Kada se pregovara najvažnije je da poslovni partner posjeduje samokontrolu. Kada je riječ o pozdravu, Japan je po tom pitanju specifičan jer se pozdravu dodaje naklon. Što je osoba na većem položaju to naklon mora biti veći. Kada se poslovni partneri susretnu prvi put, važno je da razmjene posjetnice i obavezno je da se posjetnica primi s obje ruke. Prije nego se posjetnica stavlja u džep mora se pogledati jer bi se poslovni partner u protivnom mogao uvrijediti. Japanci cijene poslovne sastanke, za njih imaju veliku važnost i vrijednost, stoga je poželjno da se na sastanak dođe u pratnji sa nekoliko kolega. Ako je u pitanju kućni posjet važno je znati da se na ulazu skida jakna i cipele. S Japancima je dobro stupiti u kontakt preko trećih osoba, naravno kasnije taj

odnos treba i održavati, ali su izrazito spremni za poslovanje sa strancima. Najviše cijene male darove koje donosimo i koji su karakteristični za državu iz koje dolazimo. Kada se nalazi na poslovnom ručku uglavnom se priča o običnim temama. Japanci su poznati i po tome što prilikom pregovora ne žele stvarati nesklad pa će nekad odgovoriti i nejasno na postavljeno pitanje. Specifični su i po svom načinu opuštanja i meditacije. Visoki položaj žene u Japanu je rijetkost i muškarci se prema njima ne znaju ravnomjerno ponašati kada su poslovno na istoj razini kao i oni. Važno je poštivati statusom poštovanje i govore tijela. Prilikom razgovora Japanci su nasmiješeni, klimaju ili ispuštaju prikladne zvukove. Sve to im služi za ohrabivanje sugovornika. (Flaig, 2010.)

Japanci se u javnosti vrlo malo dodiruju, muškarac i žena mogu zajedno otići u kupnju, a da to ne predstavlja nikakvo seksualno značenje. Podignuti palac prema gore označava znak za novac, stoga kada se poslovnom partneru dizanjem palca želi dati do znanja da je sve u redu on bi to mogao shvatiti kao traženje mita. (Jurković, 2017.)

Kada je u pitanju Kina, Kinu obilježavaju stari običaji i tradicija. U Kini su 2007.godine izdana pravila ponašanja pod nazivom „Pravilo za kineske turiste u inozemstvu“. Kineski jezik je težak i teško ga je naučiti. Kinezi cijene pristojno i pravilno ponašanje, a karakterizira ih i suzdržanost. U Kini kada je u pitanju poslovanje važna je formalnost, a najviše vole surađivati s poslovnim partnerima koji poznaju njihova pravila ponašanja. Kod upoznavanja Kinezi prvo izgovaraju svoje prezime, a potom ime. Oslovljavanje je s gospodin ili gospođa ili ako posjeduju titulu, titulom. Počasnim mjestom u Kini tijekom poslovnog ručka smatra se desno od domaćina, a pogled je usmjeren prema vratima. Kinezi za stolom toleriraju manire koji su, primjerice u Europi znak nepristojnog ponašanja. Na primjer srkanje i mljackanje se kod njih smatra lijepim ponašanjem. Prilikom ručka ili večere hrana se naručuje na zajedničkom pladnju, a potom se hrana dijeli štapićima. Obavezno barem jedno jelo više nego što je broj gostiju. Ukoliko se ne posjeduje dobra mreža kontakata teško se povezati s Kinezima. Posebno su i vrijedne posjetnice zato ih je bitno uručiti Kinezima. Stil odijevanja im je sličan kao kod nas, odijelo, bijela košulja i kravata. Što se tiče žena one nose hlače i sako ili kostim, ali je bitno da bluza bude zakopčana do vrha. Pregovori im traju puno duže nego u zapadnoeuropskim zemljama, a ukoliko se pregovori požuruju, rade gestikulacije, pokazuje nestrpljenje

ili pak preglasno govori to je znak slabosti. Kada se prezentira važno je da se o poduzeću prikazuju pozitivni medijski članci, izvješća i nagrade. Kada se pregovara o cijeni važno je u startu ponuditi veću cijenu kako bi se kasnije mogla spuštati. Kinezi nikada ne žele izgubiti, uvijek žele djelovati kao pobjednici. Kada su u pitanju pregovori, provjerava se svaka sitnica i obavezno se pregovara s nekoliko poslovnih partnera. Posebno poštuju starije osobe kao i moć i obitelj. (Flaig, 2010.)

Kada se posluje s Kinezima, najprikladniji način pozdrava jest rukovanje i blagi naklon. Što se tiče neverbalnih znakova oni u Kini imaju drugačija značenja nego na Zapadu. Kada Kinez prilikom razgovora klima glavom, on sugovorniku daje do znanja da ga sluša no to ne mora značiti da se i s njime slaže. U Kini je prema hijerarhijskoj naravi zabranjena potreba za izravnim gledanjem u oči. Dok se na Zapadu zagovara izravni kontakt očima i daje do znanja da se sugovornika sluša, u Kini se to smatra nepristojno i drsko. (Samovar et al., 2013.)



## 6. ZAKLJUČAK

Govorom se prenose informacije, a pokretom tijela, gestama, mimikom prenosi se raspoloženje. Opće je poznato da organizacijske strukture ne komuniciraju dovoljno sa svojim zaposlenicima, zaposlenici ukoliko nisu zadovoljni to pokazuju znakovima koje organizacija ne prepoznaje ili ne želi prepoznati i time problem ostaje ne riješen. Postoji razlika u komunikaciji žena i muškaraca. Žene su specifične po svojoj sposobnosti, otkriju i ono što nije izgovoreno, bolje prepoznaju neverbalne znakove, a isto tako imaju osjećaj za opažanje sitnica. Bitno je da se prepoznaju znakovi oba spola kako bi komunikacija bila što kvalitetnija. Ukoliko se ne radi na komunikaciji, ona postaje loša, a dolazi i do sukoba gdje se strane osjećaju nezadovoljno i loše. Kada se komunicira uvijek treba biti spreman na određeni kompromis, odnosno da se nekad prilagodi drugoj strani. Nije važna samo verbalna komunikacija, odnosno ono što je izrečeno ili napisano riječima, iznimno je važna i neverbalna komunikacija iz koje se može više zaključiti nego iz verbalne. Komunikacija je prisutna svugdje oko nas i bez nje se ne može.

Svaka zemlja posjeduje svoju kulturu i svoje običaje. Prilikom poslovanja s poslovnim partnerima iz drugih zemalja najbitnije je upoznati njihovom kulturu i običaje. To je ključ dugoročnog poslovanja sa stranim partnerima. Poslovanje s stranim partnerima zahtjeva i prilagođavanje različitim kulturama i neverbalnim znakovima. Neki poslovi propadaju upravo zbog toga jer partneri nisu upoznati s kulturama ili pogrešno shvaćaju neverbalne poruke.

U primjeru je objašnjeno i izneseno na koji način se poželjno ponašati kada se komunicira s partnerima iz drugih zemalja. Važno je da se vide razlike i da o njima postoji svijest jer neke informacije i neverbalni znakovi razlikuju se od kulture do kulture, od zemlje do zemlje. Osobu čini čovjekom sve ono što kaže, njezina mišljenja, stavovi, osjećaji. Prihvatanjem komunikacije drugih dokazuje se poštivanje drugih kultura, stoga bi kultura drugih zemalja trebala biti nezaobilazna prilikom edukacije zaposlenika u organizaciji.

# LITERATURA

## Knjige

1. Bovee C.L.; Thill J.V. (2012.): Suvremena poslovna komunikacija, Zagreb
2. Buble M. (2011.): Poslovno vođenje, Zagreb
3. Dremel Z. (2016.): Neformalna komunikacija; Diplomski rad, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
4. Flaig S. (2010.): Veliki suvremeni bonton, Zagreb
5. Fox R. (2006.): Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb
6. Lamza-Maronić M., Glavaš J. (2008.): Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
7. Milas Z. (2011.): Uvod u korporativnu komunikaciju; Teorijski pristup i organizacijski modeli, Zagreb
8. Miljković D., Rijavec M. (2002.): Komuniciranje u organizaciji, Edicija Obelisk, Zagreb
9. Quible Z.K. (2011.): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Zagreb
10. Rouse M.J., Rouse S. (2005.): Poslovne komunikacije, Zagreb
11. Robbins S.; Judge T. (2009.): Organizacijsko ponašanje, Zagreb
12. Samovar L.A.; Porter R.E.; McDaniel E.R. (2013.): Komunikacija između kultura, Zagreb
13. Sikavica P. (2011.): Organizacija, Zagreb
14. Skoko B. (2006.): Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Zagreb
15. Tafra-Vlahović M. (2012.) : Komunikacijski menadžment; Strategija, modeli, planiranje, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
16. Weissman J. (2010.): Najbolji prezenter, Zagreb

## Članci

1. Širovnik, N.; Hunjet, A., Korez Vide, R. (2021.),  
The Influence of Culture on Business Communication: The Case of Greek Culture // Journal of Business and Social Science Review, 211; 45-58  
doi:10.48150/jbssr.v2no11.2021.a5
2. Hunjet, A.; Sušec, M.; Kozina, G. (2017.), Business communication in an organisation // Book of Proceedings 20th International Scientific Conference on Economic and Social Development / Li Yongqiang, Anica Hunjet, Ante Rončević (ur.).Varaždin : Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia City of Prague University North, Koprivnica, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland Printing,. 576-587, ISSN 1849-6903
3. Osmanović, N.; Osmanović N.; Stojanović I. (2021.), Business organisation through effective communication: South Eastern European Journal of Communication 45 University of Mostar / Volume 3, No 1.

## Diplomski radovi

1. Jurković, A. (2017.), Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera, Osijek, pristupljeno <https://repozitorij.kulturologija.unios.hr/islandora/object/kultos%3A94/datastream/PDF/view>, pristupljeno 02.09.2022.
2. Sušec, M. (2017.), Poslovno komuniciranje u organizaciji, Sveučilište Sjever, Varaždin, [https://repozitorij.unin.hr/islandora/search/su%C5%A1ec%20maja?type=dism\\_ax](https://repozitorij.unin.hr/islandora/search/su%C5%A1ec%20maja?type=dism_ax), pristupljeno 26.08.2022.
3. Zebec M. (2021.), Znakovi neverbalne komunikacije u poslovanju, Sveučilište Sjever, Varaždin, <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A3821>, pristupljeno 26.08.2022.

## Internetske stranice

1. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461>, pristupljeno 05.07. 2022.
2. [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/OB1.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf), pristupljeno 05.07.2022.
3. <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A1.ppt>, pristupljeno 05.07.2022.
4. <http://brandmanager.com.hr/>, pristupljeno 05.07.2022.
5. [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/OB1.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf), pristupljeno 07.07.2022.
6. [https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASAN\\_JE\\_prvoPoglavlje.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/ORGANIZACIJSKO%20PONASAN_JE_prvoPoglavlje.pdf) , pristupljeno 07.07.2022.
7. <http://www.vsmti.hr/>, pristupljeno 10.07.2022.
8. <http://brandmanager.com.hr/>, pristupljeno 10.07.2022.
9. <http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija>, pristupljeno 11.07.2022.
10. [http://hjp.noviliber.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eltvXxA%3D&keyword=komunikacija](http://hjp.noviliber.hr/index.php?show=search_by_id&id=eltvXxA%3D&keyword=komunikacija), pristupljeno 11.07.2022.
11. <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija.ppt>, pristupljeno 11.07.2022.
12. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/118-pisano-poslovno-komuniciranje>, pristupljeno 16.07.2022.
13. [http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari\\_2012/Sem\\_5.pdf](http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_5.pdf), dostupno 17.07.2022.
14. <https://rck.elpros.net/elektronicka-komunikacija-komunikacija-novog-doba/>, pristupljeno 17.07.2022.,
15. [http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi\\_u\\_komunikaciji.pdf](http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi_u_komunikaciji.pdf), pristupljeno 20.07.2022.
16. [http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi\\_u\\_komunikaciji.pdf](http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0935/Problemi_u_komunikaciji.pdf), pristupljeno 20.07.2022.
17. <https://www.unavita.hr/sto-je-to-neverbalna-komunikacija/>, pristupljeno 10.08.2022.
18. [www.zivotna-skola.hr/vjestine/komunikacija.html](http://www.zivotna-skola.hr/vjestine/komunikacija.html), pristupljeno 11.08.2022.
19. <http://www.dku.hr/000archive/2012/wpcontent/uploads/2012/09/KRIZNOKOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf>, pristupljeno 12.08.2022.

20. <http://www.evarazdin.hr/politika/strucnjakinja-za-evarazdin>, pristupljeno 12.08.2022.
21. [https://www.pravo.unizg.hr/\\_download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf), pristupljeno 01.09.2022.

## Popis slika

Slika 1. Organizacija .....	5
Slika 2. Stvaranje discipline organizacijskog ponašanja .....	10
Slika 3. Model organizacijskog ponašanja u razinama .....	11
Slika 4. Temeljna podjela čimbenika organizacije .....	12
Slika 5. Hijerarhijski odnos vizije, misije i ciljeva .....	14
Slika 6. Okolina organizacije .....	15
Slika 7. Struktura poslovne komunikacije .....	22
Slika 8. Komunikacijski proces .....	24
Slika 9. Podjela formalne komunikacije .....	28
Slika 10. Vrste poslovne komunikacije .....	31
Slika 11. Utjecaj komunikacijskih komponenti .....	36
Slika 12. Vrste neverbalne komunikacije .....	37
Slika 13. Uzorci konflikta .....	43
Slika 14. Tumačenje govora tijela .....	48
Slika 15. Znakovi neverbalne komunikacije – emotikoni .....	51
Slika 16. Neverbalna komunikacija između muškaraca i žena .....	52



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

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

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Tajana Đuras  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, TAJANA ĐURAS (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI I JEZIKOVNI SITUACIJA U POSLOVNIM SITUACIJAMA

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Tajana Đuras  
(vlastoručni potpis)