

# Istraživanje poslovne komunikacije i organizacije strukture u službi za intrastat u sklopu carinske uprave

---

Kodba, Jadranka

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:417933>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



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



DIPLOMSKI RAD BR. 48/PE/2016

**ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE  
I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U SLUŽBI  
ZA INTRASTAT U SKLOPU CARINSKE  
UPRAVE**

Jadranka Kodba

Varaždin, veljača 2016.

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

**Smjer poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD BR. 48/PE/2016

**ISTRAŽIVANJE POSLOVNE**  
**KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE**  
**STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT U**  
**SKLOPU CARINSKE UPRAVE**

Student:

Jadranka Kodba, mat.br.0116/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	JADRANKA KODBA	MATIČNI BROJ	0116/336D
NASLOV RADA	ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJE STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT U SKLOPU CARINSKE UPRAVE		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	RESEARCHING BUSINESS COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITHIN CROATIAN CUSTOMS ADMINISTRATION DEPARTMENT OF INTRASTAT		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	doc.dr.sc. ANICA HUNJET		
ČLANOVI POVIJERENSTVA	1. prof. dr. sc. TANJA KESIĆ 2. izv. prof. dr. sc. GORAN KOZINA 3. doc.dr.sc. ANICA HUNJET		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ: 48/PE/2016

OPIS

Zadatak ovog rada je istraživanje poslovne komunikacije i organizacijske strukture u Službi za intrastat u sklopu Carinske uprave. Služba za intrastat je državna služba u kojoj prevladava hijerarhijski oblik organizacijske strukture i gotovo da i nema komunikacije među zaposlenicima, pa je motiviranost i zadovoljstvo službenika na samom dnu. Tijekom izrade zadatka potrebno je objasniti pojam komunikacije i poslovne komunikacije; navesti vrste verbalne komunikacije, te važnost neverbalne komunikacije; navesti oblike organizacijske strukture te njihove prednosti i nedostatke. Na kraju rada potrebno je obraditi rezultate istraživanja i uvidjeti postoji li interes za poboljšanje poslovne komunikacije i organizacijske strukture kako bi se povećala učinkovitost poslovanja i zadovoljstvo službenika.

U VARAŽDINU, DANA

8.02.2016.



POTPIS MENTORA

*A. Hunjet*

DIR 01 PE

## SAŽETAK

*Poslovno komuniciranje i organizacijska struktura važni su kriteriji za uspješno poslovanje. Komunikacijom se sklapaju poslovi, stvara se poslovna suradnja, održavaju se poslovni odnosi i kontakti. Poznavanje poslovne komunikacije svakako je jedan od dobrih pokazatelja za uspješnu poslovnu suradnju. Verbalna komunikacija dijeli se na usmenu i pisanu, te ostavlja prvi dojam i pisani trag. Prvi dojam je skoro i najvažniji dojam i izgovorene riječi ne mogu se izbrisati već se pamte kod poslovnih partnera. Sva pismena ostavljaju za sobom pisani trag i trebaju sadržavati sve potrebne elemente jer služe kao dokaz u poslovanju. Neverbalna komunikacija je najstariji oblik komuniciranja kojim su ljudi komunicirali kroz povijest. To je komunikacija govora tijela, izraza lica, tona glasa, pokreta tijela i gesta. Dobro poznavanje poslovne komunikacije i formiranje adekvatne organizacijske strukture u poduzeću svakako je put do ostvarenje poslovnog cilja i ostvarivanje uspjeha. Cilj istraživanja poslovne komunikacije i organizacijske strukture u Službi za Intrastat u sklopu Carinske uprave Republike Hrvatske je utvrđivanje postojeće poslovne komunikacije i organizacijske strukture, te analiziranje mogućnosti u promjeni komunikacije i organizacijske strukture kako bi se poboljšala učinkovitost poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika.*

*Ključne riječi: komunikacija, verbalna, neverbalna, geste, organizacija, Intrastat*

## **ABSTRACT**

*Business communication and organizational structure are important criteria for successful business. Communication is used for conducting business, creating business collaboration and maintaining business relations and contacts. Knowledge of business communication is certainly one of indicators of successful business collaboration. Verbal communication is divided to oral and written communication and makes the first impression and leaves written trace. The first impression is the most important for spoken words cannot be erased but are remembered among business partners. All documents leave behind a written trail and have to contain all necessary elements because they are used as proof in making business.*

*Nonverbal communication is the oldest form of communication which was used by humans throughout history. It is communication of body talk, facial expressions, tone of voice, posture and gestures. Knowledge of business communication and forming an adequate organizational structure within a company is the way to achieving business aims and success. The aim of researching business communication and organizational structure within Croatian Customs Administration, Department of Intrastat is to determine the existing business communications and organizational structure, and analyze possibilities of changing communication and organizational structures in order to improve business efficiency and employee satisfaction.*

**KEY WORDS:** *communication, verbal gesture, nonverbal gesture, organization, Intrastat*

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KOMUNIKACIJA.....	1
3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	5
3.1. Verbalna poslovna komunikacija.....	7
3.1.1. Usmena poslovna komunikacija.....	8
3.1.2. Pismena poslovna komunikacija.....	10
3.2. Neverbalna komunikacija.....	14
3.2.1. Pozitivne kretnje i geste neverbalne komunikacije.....	15
3.2.2. Negativne kretnje i geste neverbalne komunikacije.....	19
3.2.3. Učinkovite kretnje i geste neverbalne komunikacije.....	23
4. SMJER KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI.....	25
5. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	25
5.1. Funkcijska organizacijska struktura.....	29
5.2. Divizijska organizacijska struktura.....	31
5.3. Matrična organizacijska struktura.....	34
5.4. Procesna organizacijska struktura.....	35
5.5. Mrežna organizacijska struktura.....	37
6. KOMUNIKACIJSKE KLIME U ORGANIZACIJI.....	38
7. ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT U SKLOPU CARINSKE UPRAVE...39	
7.1. Ustroj Carinske uprave.....	40
7.2. Služba za Intrastat.....	42
7.3. Metodologija istraživanja.....	42
7.4. Rezultati istraživanja.....	44
8. ZAKLJUČAK.....	48
9. LITERATURA.....	49
10. POPIS SLIKA I GRAFOVA.....	51
11. PRILOG.....	52

# 1. UVOD

Na samom početku rada opisan je pojam komunikacije kao složeni proces koji ovisi o cijelom nizu osobnih i situacijskih činitelja. To je proces sporazumijevanja među ljudima, prenošenja poruka i drugih psihičkih sadržaja pomoću sustava signala ili znakova. Najjednostavnija podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija podrazumijeva govor i pisanje, dok neverbalna podrazumijeva izraz lica, pogled, položaj i pokrete tijela, geste itd.

Obrađene su vrste verbalne komunikacije, zatim pozitivne, negativne, učinkovite kretnje i geste neverbalne komunikacije. Uz komunikaciju obrađene su i funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna organizacijska struktura, te komunikacijske klime. Raspodjela zadataka i odgovornosti velik je zadatak svakog poduzeća, jer neadekvatnom komunikacijom i organizacijom može se postići nezadovoljstvo zaposlenika, nesporazum, u konačnosti i poslovni neuspjeh.

Primarnim istraživanjem pomoću anketnog upitnika (u prilogu) provedeno je istraživanje poslovne komunikacije i organizacijske strukture u Službi za Intrastat u sklopu Carinske uprave s ciljem utvrđivanja postojeće poslovne komunikacije i hijerarhijske organizacijske strukture, te analiziranje mogućnosti za promjene. Glavni zadatak istraživanja je prikupiti i obraditi podatke, analizirati rezultate istraživanja i razmotriti mogućnosti za postizanje veće učinkovitosti poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika.

Za izradu teoretskog dijela u završnom radu korištena je stručna literatura i izvori iz interneta, dok je istraživanje provedeno na osnovu anketnog upitnika službenika u Službi za Intrastat.

## 2. KOMUNIKACIJA

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare* što znači: učiniti nešto općim ili zajedničkim. Komunikacija je proces slanja i primanja poruka, verbalnih ili



neverbalnih, između ljudi. Komunikacija predstavlja prenošenje ili razmjenu informacija, ideja ili osjećaja. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova. Komunikacija je proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. Komunikacija je proces razmjene poruka između ljudi sa svrhom ostvarenja zajedničkog mišljenja. Ovo su neke definicije, a broj definicija komunikacije ukazuje ne samo na složenost ovog pojma, već i na mnoštvo specijalističkih teorija koje za predmet istraživanja imaju komunikaciju.

Bit komunikacije je da se informacije razumiju i da je komunikacija uspješna. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalatelj. Koncept uspješne komunikacije naglasak stavlja na razliku između podataka i informacija. Podaci su činjenice i brojke u uskom kontekstu, a informacije su podaci u smislenom obliku. Informacije su najkorisnije dok su točne, pravodobne, potpune i važne. Točnost se odnosi na pouzdanost i neospornost informacija, odnosno na to koliko je pouzdan izvor informacije. Pravodobna informacija je ona koja stigne na vrijeme, kad je ona potrebna. Potpuna informacija nije moguće uvijek dobiti jer ljudi nikada ne mogu znati sve ili gotovo sve o svačemu, ali informacija mora biti dovoljno potpuna da se na temelju nje može donijeti odluka. Važnost ovisi o kontekstu. Jedna informacija je nekom važna, a drugome potpuno nevažna. Pravovremena, točna, potpuna i važna informacija pozitivno djeluje na uspješno odlučivanje. Uspješna komunikacija uvijek sadrži korisnu informaciju. (Rouse, Rouse, 2005.:39)

Komunikacija je obično opisana prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Sadržaj komunikacije i forma zajedno kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba ili drugi entitet poput tvrtke ili grupe.

U procesu komunikacije razlikujemo četiri ključna elementa:

1. Pošiljalatelj – inicira/misli osjećaje (poruku); šalje poruku
2. Poruka / informacija
3. Medij – glas, tijelo, tehnologija (TV, radio, Internet)
4. Primatelj – dekodira poruku; označava misli/osjećaje kako bi odgovorio; šalje poruku.

Ovaj proces uključuje pošiljaoca koji kreira poruku prije nego što ju putem određenog medija (osobno, usmeno, govorom tijela, telefonski, pisani oblik i sl.) dostavi primatelju. On će ju primiti i razjasniti prije nego što uputi povratnu informaciju u obliku prihvaćanja, sporazuma, zahvalnosti, komentara i sl.

Proces komunikacije odvija se u nekoliko faza:

- Potreba za komunikacijom – postavljanje cilja komunikacije
- Prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – enkodiranje
- Odašiljanje poruke (govorne, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) – prijenos
- Primanje poruke – prijem
- Pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja – dekodiranje

Nužno je da pojedinac razvija vještinu komuniciranja u svim pristupačnim oblicima komuniciranja, jer su zahtjevi za pravodobnim, djelotvornim i istinitim informacijama imperativ suvremenog načina života. Cilj komunikacije je da i pošiljalac i primatelj razumiju poruku na isti način. Razlozi zbog kojih komuniciramo su ti što nekome želimo prenijeti neku određenu informaciju ili možda želimo primiti neku informaciju ili želimo nekome iskazati naše osjećaje, stavove, mišljenja. Simboli pomoću kojih komuniciramo su riječi koje mogu biti ili napisane ili izrečene, zatim geste, slike i zvukovi.

Postoji više oblika komunikacije. Komunikacija se dijeli na: jezik i semiotiku, komunikaciju prema osjetilima i komunikaciju prema ulazi jezika. Semiotika je znanost koja proučava znakovne sustave, a jezik se smatra osnovnim sredstvom ljudske komunikacije. Komunikacija prema osjetilima dijeli se na slušnu-govornu, vizualnu, taktilnu i komunikaciju okusom i mirisom. Slušno govorna komunikacija odvija se kroz govor i jezik. Vizualna komunikacija prati se u nejezičnim oblicima, gestama, izrazima lica ili korištenjem znakova za gluhojane osobe. Taktilna komunikacija ili govor tijela podrazumijeva dodir čije su funkcije nelingvističke i koristi se za komunikaciju s gluhim i slijepima osobama. Komunikacija okusom i mirisom u ljudskoj komunikaciji

ima sporednu ulogu. Komunikacija prema ulozi jezika dijeli se na verbalnu komunikaciju, neverbalnu komunikaciju i šutnjom. (Fox, 2006.:41-42)

S obzirom na broj sudionika komunikacija može biti: interpersonalna komunikacija, intrapersonalna komunikacija i javno komuniciranje. Interpersonalna komunikacija je proces komuniciranja između dvoje (ili više) ljudi, najčešće se uspostavlja komunikacija licem u lice, te je u tijeku komunikacije došlo do povratne informacije. S obzirom na udaljenost može biti: relativno male udaljenosti (licem u lice), povećane udaljenosti (dovikivanje s brda na brdo), generičke udaljenosti (telekomunikacija upotrebom komunikacijskih tehnologija). Intrapersonalna komunikacija je usmjerena na mentalni proces koji se odvija unutar pojedinca, osoba komunicira sama sa sobom, kroz unutarnji dijalog, kroz koji upoznaje samu sebe, uočava svoje osobine, mijenja stavove i razjašnjava svoje osjećaje i postupke. Pojedinac stvara, šalje i prima poruku, a tu poruku tumači i oblikuje kroz proces razmišljanja. Intrapersonalna komunikacija obuhvaća čitanje, slušanje, razmišljanje i zaključivanje. Govorna komunikacija je vokalizacijski oblik ljudske komunikacije. Temelji se na sintaktičkoj kombinaciji leksika i imena koji su izvučeni iz mase vokabulara. Svaka riječ je kreirana iz fonetske kombinacije ograničenog skupa samoglasnika i suglasnika. Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Neverbalno ponašanje se koristi za: izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Neverbalni znakovi uključuju: izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir, pogled. Aktivno slušanje znači slušati usredotočeno, s empatijom i prihvaćanjem druge osobe, te slušati odgovorno. Slušanje kao komunikacijska vještina uključuje usmjeravanje pozornosti, interpretiranje i pamćenje onoga što smo zaista čuli.

Telekomunikacije su način obavljanja komunikacija na daljinu s pomoću elektromehaničkih metoda: telegraf, faks, telefon, Internet.

Računalno posredovana komunikacija stvorena je razvojem komunikacijskih i informacijskih tehnologija. Omogućena je različitim sustavima, poput elektroničke pošte, chatova,... Računalno posredovana komunikacija može biti u obliku jedan-na-

jedan ili jedan-na-mnogo, dakle korisnici mogu komunicirati u dvoje ili mogu komunicirati grupno.

Ljudsko ponašanje neodvojivo je od riječi, pa tako dok govorimo riječi istovremeno govorimo tijelom, očima, rukama, tonom, glasnoćom, tj. svim neverbalnim oblicima komunikacije. Vjerodostojnost i istinitost naših riječi potvrđuje usklađenost neverbalnih znakova koje odašiljemo sugovornicima.

### **3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija, prijenos informacija unutar poslovnog svijeta, korištenje u pravne i slične svrhe. Bez kvalitetne komunikacije ne može se napredovati u poslovanju. Važno je komunicirati profesionalno, dosljedno, točno, uredno i kvalitetno, te se na taj način stvara pozitivna slika o tvrtki. Poslovna komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, ona je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha.

Za poslovnu komunikaciju su značajne dvije funkcije: osobna funkcija i među osobna funkcija. Osobna funkcija označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije, te stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke. Među osobna funkcija obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije.

Poslovna komunikacija ima tri cilja: informiranje, uvjeravanje i podsjećanje. Organizacije koje imaju dobru komunikaciju posjeduju bolji ambijent u kojem postoji manja vjerojatnost za prenošenje glasina i neprovjerenih informacija koje zbunjuju. Poslovna komunikacija je vezivni materijal koji organizaciju održava kompaktnom. Ona povezuje sudionike na radnim mjestima i u sklopu društvenih mreža gdje pozitivno utječe na jačanje organizacijske kulture. Ona širi međusobno razumijevanje bez kojeg bi došlo do velike zbrke u organizaciji. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.:260)

Poslovna komunikacija se realizira unutar organizacije i izvan organizacije. Poslovna komunikacija unutar organizacije je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije i svrha te komunikacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje, vertikalnu komunikaciju prema gore,

horizontalnu i lateralnu komunikaciju. Ona predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije.

Vertikalna komunikacija uključuje razmjenu podataka između dviju ili više organizacijskih razina u hijerarhiji organizacije. Najveći dio ukupne komunikacije koji ide od viših k nižima razinama uključuje: instrukcije u pogledu specifičnih zadataka, objašnjenje veza između podatak, diskusiju o praksi i procedurama, povratne informacije o pojedinačnim izvještajima, napor da se ojača poistovjećivanje s misijom i posvećenost ciljevima organizacije. Takva vrsta komunikacije može biti neuspješna i iskrivljena zbog neuspješnog prijenosa poruka, koji je posljedica nepažnje pošiljaoca, loših komunikacijskih vještina, nesposobnosti primaoca, nedostatka povratnih informacija i sl. Efektivnost ove komunikacije se može unaprijediti multipliciranjem komunikacijskih kanala i ohrabrenjem generiranja povratnih informacija. Obrnuti tijek komunikacije od nižih k višim razinama očituje se kroz sastanke s nadređenima, sugestije, izvještavanja o napretku aktivnosti. Horizontalna komunikacija je razmjena poruka između sudionika koji se nalaze unutar radnih jedinica. Ona se manifestira u sastancima, izvještajima, podsjetnicima, telefonskim i osobnim razgovorima. Svrha joj je koordinacija zadataka, rješavanje problema, razmjena informacija, rješavanje konflikata i sl. Prepreke horizontalne komunikacije je suparništvo koje kod pojedinaca stvara potrebu za skrivanjem informacija. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.:261)

Poslovna komunikacija izvan organizacije je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije, komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, tj. poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom. Obuhvaća svu komunikaciju u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.

Tržišna ekonomija zahtijeva puni angažman ako se želi uspjeti. Početak svake prodaje je upravo komunikacija, predstavljanje proizvoda ili usluge na neki način. Sposobnost kvalitetne poslovne komunikacije ne stječe se rođenjem nego učenjem i stalnim radom na sebi. Komunikacija je cjelina i sastavljena je od verbalne i neverbalne komunikacije, u omjeru od 20-25% verbalne i 75-80% neverbalne. Kultura poslovnog komuniciranja dio je odgoja i kulture svake osobe.

Savjet o dobroj poslovnoj komunikaciji nalazi se u staroj kineskoj pjesmi:

„Idite ljudi

I živite među nama.

Učite od njih.

Volite ih.

Počnite od onoga što znaju.

Gradite na onome što već imaju.

Ali kad najbolji vođe obave neki zadatak,

Kad okončaju svoj posao,

Ljudi će reći;

„Mi smo to sami napravili.“ (John C. Maxwell. (2003). Razvijte vođu u sebi, VBZ, Zagreb. str136)

Poslovnu komunikaciju s obzirom na način izražavanja možemo podijeliti na verbalnu i neverbalnu.

### 3.1. Verbalna poslovna komunikacija

Verbalna komunikacija realizira se razmjenom informacija, namjera, ideja i osjećaja pomoću riječi. Oblici verbalne komunikacije su govor, slušanje, pisanje i čitanje (slika 1) Verbalna komunikacija može biti usmena i pismena, a često su obje vrste komunikacije međusobno povezane. U ovu komunikaciju ubrajamo: komunikacija licem u lice (poslovni sastanak), izlaganje (prezentacija), komunikacija putem telefona, video konferencija.



Slika 1 Oblici verbalne komunikacije

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=verbalna+komunikacija&newwindow>

### **3.1.1. Usmena poslovna komunikacija**

Dobro vođeni sastanci mogu pomoći u rješavanju problema, razvijanju ideja i prepoznavanju prilika. Pažljivom pripremom, efikasnim vođenjem sastanka i adekvatnim korištenjem tehnologije tijekom sastanka može se osigurati efikasnost.

Komunikacija licem u lice (poslovni sastanak) treba imati točno određen dnevni red, vremensko trajanje sastanka kojeg se treba pridržavati i izbjegavati nepotrebne rasprave. Priprema samog poslovnog sastanka sastoji se od tehničke pripreme i od sadržajne pripreme. Prije sastanka treba odrediti svrhu. Informativni sastanci uključuju dijeljenje informacija i odgovaranje na pitanja sudionicima sastanka. Sastanci za donošenje odluka uključuju uvjeravanje, analizu, rješavanje problema i planiranje. Nakon određene svrhe trebaju se izabrati sudionici sastanka. Sastanku trebaju prisustvovati samo oni koji moraju sudjelovati. Vođenje sastanka sa više od deset ili dvanaest sudionika može biti teško ukoliko se od svih nazočnih očekuje sudjelovanje u raspravi i donošenju odluka. Zatim se odredi vrijeme i prostor održavanja sastanka. Jutarnji sastanci često su produktivniji od poslijepodnevni jer su ljudi svježiji i još nisu uključeni u razne probleme i brige radnog dana. Raspored ljudi u krugu ili u obliku slova „U“ puno su učinkovitiji su od sjedenja u redovima. Prije sastanka svaki od sudionika mora dobiti kopiju dnevnog reda kako bi imao dovoljno vremena da se kvalitetno pripremi. Svi prisutni odgovorni su za učinkovitost sastanka, naravno da voditelj ima dodatne obveze i odgovornosti. Otvaranje sastanka je prva faza tijekom poslovnog sastanka koja se sastoji od samog otvaranja, utvrđivanja kvoruma, ponovnog obavješćavanja prisutnih o dnevnom redu. Zatim slijedi uvodna riječ koja bi trebala biti kratka, jasna i zanimljiva da privuče pažnju prisutnih. Tijekom sastanka treba poticati sve prisutne na aktivno sudjelovanje. Nakon toga slijedi iznošenje ideja i prijedloga, te rasprava i argumentacija. Svi prijedlozi se sintetiziraju, donose se odluke i imenuje se izvršitelj donesenih odluka, te se određuju rokovi do kada odluke moraju biti izvršene. Dobar voditelj sastanka izvlači najbolje ideje koje grupa može ponuditi, usklađuje različita

stajališta, vodi brigu da sastanak napreduju prema svome cilju. (Bovee, Thill, 2012.:43-45)

Vizualni elementi mogu poboljšati kvalitetu i učinak usmene prezentacije stvaranjem interesa, ilustriranjem teza koje je teško objasniti riječima, dodavanjem raznolikosti i povećanjem sposobnosti publike da upije i zapamti informaciju. U većini poduzeća, elektroničke prezentacije su glavna prezentacijska tehnologija, iako nisu jedina mogućnost. Osim elektroničke prezentacije vizualni elementi mogu se prikazati pomoću plakata, grafoskopske prezentacije, ploče za pisanje kredom i flomasterom. Za elektroničke prezentacije koriste se vizualni elementi stvoreni Microsoftovim PowerPointom ili sličnim programima. Elektronička prezentacija ili slide show sastoji se od niza pojedinačnih elektroničkih slidova. Elektroničke prezentacije imaju brojne prednosti: lako ih je održavati i ažurirati, mogu e dodavati zvukovi, fotografije, videozapisi, animacije, mogu se učiniti dijelom online sastanka. Nedostaci su zahtjevi za opremom, potencijalna kompleksnost prilikom stvaranja multimedijских prezentacija i rizik zakazivanja hardvera ili softvera u trenutku prezentiranja. Grafoskopski projektori predstavnici su staromodnih alata za prezentiranje. Folije se mogu stvarati korištenjem softvera poput PowerPointa, raznim drugim programima i kemijskom olovkom. Folije ne zahtijevaju najnovije računalo ili projektorsku opremu, po njima se može pisati tijekom prezentacije i nikada neće zakazati. Grafoskopske prezentacije ograničene su na statičke prikaze, nemoguće ih je uređivati kada su ispisane i tijekom prezentiranja treba stajati pokraj projektora. Ploče za pisanje kredom i flomasterom kvalitetni su alat za zapisivanje teza na sastancima manjih grupa. Alat za sastanke i prezentacije koji ne koriste tehnologiju mogu biti i stalci za prezentacijske papire. Oni su sjajni za bilježenje komentara i pitanja tijekom prezentacije ili za zapisivanje svih ideja do kojih tim dođe. (Bovee, Thill, 2012.:499-501) Tijekom i nakon izlaganja treba iskazati poštovanje publici. Prilagoditi se publici, napraviti ukoliko je potrebno pauze i nikako ne treba zanemariti niti svoj, a niti tuđi govor tijela. Publici ponuditi zanimljive materijale i korisne informacije. Na kraju treba odvojiti vremena za eventualna pitanja publike, te njihove komentare.

Komunikacija putem telefona je jako često sredstvo komuniciranja u današnjem poslovnom svijetu. Poslovni običaj je taj da telefonski razgovor osim što služi kao sredstvo komuniciranja, prethodi gotovo svakom poslovnom susretu ili sastanku.



Telefonski razgovor je nešto što u poslu ne možemo mimoći i što treba korektno i dobro obaviti. Pri telefonskom komuniciranju treba se ponašati prirodno jer se raspoloženje odražava u glasu. Ako se smijemo, zvučat ćemo ugodno i uslužno, treba biti iskren jer se loš glas čuje mnogo dalje od dobrog. Tajna uspješnog telefonskog razgovora leži u tome da zamislimo da se nalazimo nasuprot osobi s kojom razgovaramo. Dobro je sve informacije i podatke koji su nam potrebni držati pripremljene na stolu. Završetak svakog telefonskog razgovora treba biti u pozitivnom ozračju.

Video konferencija je komunikacija putem koje se zvuk i slika u pokretu izmjenjuju između svih ili više lokacija. Obično se smatra da su za video konferenciju potrebna barem tri sudionika, opremljena videokamerama, mikrofonom, zvučnicima, računalima i brzim mrežnim pristupom. U poslovnom svijetu video konferencije omogućuju da pojedinci sa udaljenih lokacija mogu prisustvovati sastanku. Videokonferencija kombinira audio komunikaciju s videozapisom uživo i omogućava članovima da vide jedni druge, demonstriraju proizvode i prenose druge vizualne informacije. Najnapredniji sustavi omogućuju vrlo realnu interakciju u kojoj sudionici mogu zaboraviti da se druga osoba zapravo nalazi na drugom mjestu.

### **3.1.2. Pisana poslovna komunikacija**

Sredstvo prenošenja poruke u ovom komuniciranju su napisane riječi a mogu se izvoditi u papirnatom ili elektroničkom obliku. Pisano poslovno komuniciranje čini oko 70% ukupne poslovne komunikacije. Pisano komuniciranje ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima, dokumenti se mogu čuvati i mogu služiti kao dokaz u ostvarivanju prava ili u međusobnom odnosu poslovnih partnera. U pisane poslovne komunikacije ubrajamo poslovna pisma, memorandume, obrasce, izvješća, telefaks, elektronička pošta, Web i chat komunikacije.

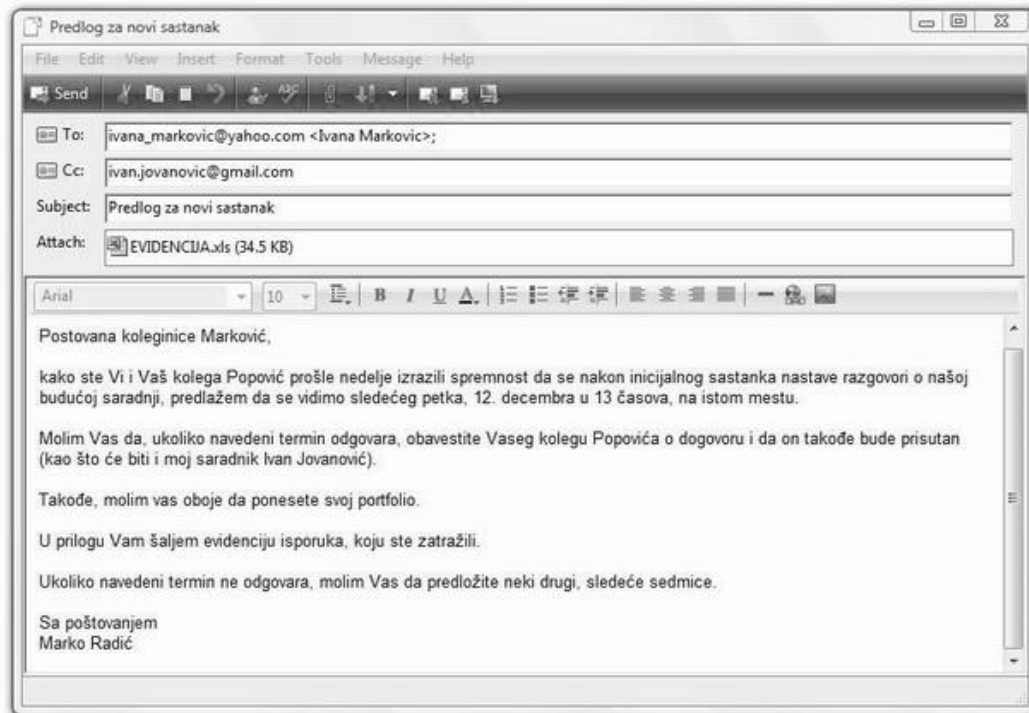
Poslovna pisma uvijek trebaju biti čitljiva, uredna, pisana u prikladnom formatu. Izvještaji prenose informacije o određenom aspektu poslovanja, informativni izvještaji nude podatke, činjenice, povratne informacije, prijedlozi kombiniraju dostavljene informacije i uvjerljivu komunikaciju. (Bovee, Thill, 2012.:377) Poslovni plan u pisanoj formi cjelovito izrađuje sve elemente ulaganja u nekakav posao s procjenom očekivanih

učinaka i varijantama rješenja za rizične situacije što ih donosi buduće vrijeme. (Hunjet, Kozina, 2014.:171)

Postoji nekoliko osnovnih pravila pisanog poslovnog komuniciranja, a to su: ekspeditivnost, čuvanje poslovne i službene tajne, točnost i preciznost izražavanja, urednost i estetski izgled, efikasno i jeftino, povoljnost za pošiljatelja poruke i pogodnost za primatelja poruke. Prednosti pisane komunikacije su efikasnost i jeftino komuniciranje na velike daljine, povoljnost za pošiljatelja poruke je da ima vremena za razmišljanje i osmišljavanje poruke, dok je pogodnost za primatelja poruke mogućnost čuvanja poruke i dokaz. Nedostaci pisane komunikacije su: sporost razmjene informacija, izostanak efekta neverbalne komunikacije, opasnost od nesporazuma, nepovoljnost za pošiljatelja poruke je da ima odgovornost prema sadržaju, formi, jeziku, stilu, dok je nepovoljnost za primatelja poruke onemogućenost naknadnog objašnjenja, postavljanje potpitanja.

#### Elektronička pošta

E-mail, prikaz na slici br. 2, ili elektronička pošta je poruka izrađena u ekranskom obliku koja se prenosi putem računalne mreže. Koristi se u mrežnom okruženju informatičke tehnologije i primjenu nalazi u svim aktivnostima gospodarskih subjekata. U internom poslovanju služi kao sredstvo komunikacije između nadređenih i zaposlenika ili između odjela, a u eksternom poslovanju e-mail poruke povećavaju učinkovitost komuniciranja s poslovnim partnerima. Očekuje se veća kvaliteta pisanja, jer loše pisanje ili slaba prosudba mogu imati ozbiljne posljedice. Svaki korisnik e-maila ima odgovornost da izbjegava postupke koji bi mogli izazvati probleme, od preuzimanja softvera zaraženog virusom do slanja neprimjerenih fotografija. Najveća snaga e-mail poruka je jednostavnost slanja, ali to je ujedno i njegoa najveća slabost. Zbog jednostavnosti on se često zloupotrebljava i pretjerano koristi, čime se potkopava njegoa efikasnost. Mnoštvo poruka može znatno utjecati na sposobnost zaposlenika da se usredotoči na svoj posao. E-mailu na radnom mjestu treba pristupiti kao profesionalnom komunikacijskom mediju jer e-mail poruke imaju istu težinu kao i drugi poslovni dokumenti. E-mail poruka može biti zauvijek pohranjena, ako i javno objavljena unutar i izvan kompanije. (Bovee, Thill, 2012.:179-182)



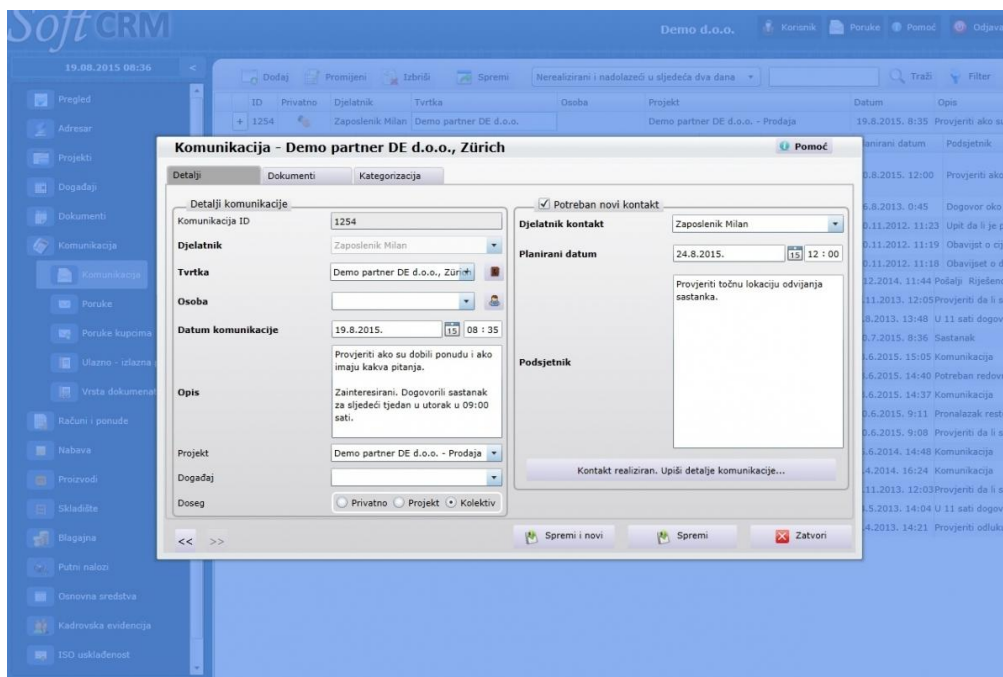
Slika 2 Primjer e-mail poruka

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=poslovni+email+slike>

## WEB komunikacije

Internetski servis Word Wide Web (svjetska mreža<sup>9</sup> ili skraćeno Web, odnosno www, baza je podataka i informacija smještena na web-serverima i sadržava opće i poslovne stranice ili datoteke, prikaz na slici br. 3. Web nudi velike prednosti za organizatore i potencijalne potrošače, te označuje radikalni pomak od današnjeg tradicionalnog modela komuniciranja. On omogućuje dostupnost informacija u stvarnom vremenu u svim dijelovima svijeta 24 sata na dan, sedam dana u tjednu. Koristi za gospodarske subjekte proizlaze iz potencijala Weba kao distribucijskog kanala jer se Web rabi kao medij za provedbu poslovnih procesa u sklopu jedne države i na globalnom planu. Koristi za potrošače proizlaze iz strukturnih obilježja medija te uključuju dostupnost informacija putem pretraživačkih mehanizama u online vezi te pregled proizvoda ili usluga prije nabave. Komercijalni Web danas sadržava svjetsku ponudu roba ili usluga te omogućuje elektroničko poslovanje u maloprodaji i veleprodaji. Poslovanje na Webu počinje izgradnjom poslovnog web-mjesta. Web mjesto sastoji se od web-ponude, podloška za naručivanje i potvrde transakcije, zatim se

objavljaju podaci za stjecanje povjerenja budućih kupaca npr. općniti podaci o organizaciji, kontaktne informacije, opis lokacije, prodajna mjesta itd.



Slika 3 Primjer Web komunikacije

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=poslovne>

Osim web-komunikacije kao elektroničke ponude, sve se više u razmjeni informacija u poslovnoj i osobnoj komunikaciji primjenjuju novi oblici na internetskoj mreži poznati kao chat, blog i Facebook. Chat je izravna pisana komunikacija između dviju ili više osoba na internetu koja se ostvaruje u realnom vremenu. Za taj je način komuniciranja potrebno ovladati većom razinom informatičke pismenosti. Chat je potrebno unaprijed pripremiti, svi sudionici trebaju imati posebno instalirane aplikacije za ostvarenje komunikacije te svi sudionici komunikacije moraju istodobno biti priključeni na Internet. Blog je publikacija na internetu koja sadrži prvenstveno periodičke članke u obrnutom vremenom slijedu - najnoviji se članci nalaze navrh stranice. Facebook je najpopularnija društvena mreža u svijetu koja omogućuje komunikaciju i druženje s članovima, uz dodavanje raznovrsnih aplikacija njihovim profilima, uz stalno inoviranje. Tehnike i tehnologije komuniciranja mijenjaju često se mijenjaju i napreduju ali uvijek treba imati na umu odgovornost i etičnost komuniciranja na svim razinama i u svim prilikama. (Majić, Kliment, 2014.:43-46)

### 3.2. Neverbalna komunikacija

Komunikacija se govorom tijela odvijala preko milijun godina, ali se znanost njome bavi tek od kraja dvadesetog stoljeća. Neverbalna je komunikacija kroz povijest bila jedini način komuniciranja. Jezik je nastao kasnije, a u početku su ljudi komunicirali isključivo neverbalnim znakovima. Neverbalna komunikacija je komunikacija koja nije izražena riječima nego drugim sredstvima koja najčešće nisu pod svjesnom kontrolom i nemoguće ih je kontrolirati. Promatrači su proučavali ponašanje kako bi saznali više o sebi i kako bi poboljšali svoje odnose s drugim ljudima. Julius Fast je 1970. objavio knjigu o govoru tijela. Govor se tijela konačno otkriva diljem svijeta te je posvuda postao dijelom formalnog obrazovanja i poslovnog usavršavanja. Govor tijela zapravo je neizgovorena istina. Baš kao što moramo aktivno slušati, moramo i aktivno motriti, a za to nam je potrebna vježba i znanje. Mnogi su ljudi nesvjesni govora tijela, a kamoli važnosti toga govora u njihovu životu.

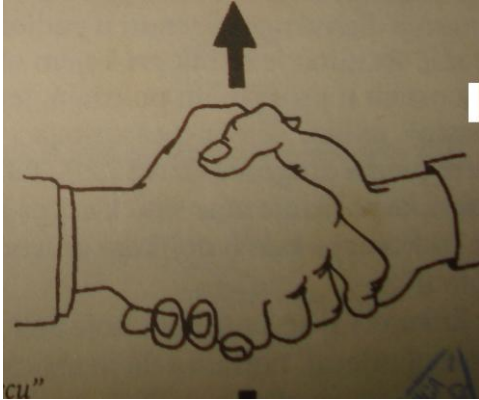
Kod govora tijela govori i stav osobe. Stav je trajan odnos koji se očituje kao tendencija misli, osjećaja i ponašanja na određeni način. Stav utječe na opažanje, mišljenje i ponašanje. Chuck Swindoll je rekao: “Što duže živim, to bolje shvaćam učinak stava na život. Za mene je stav važniji od činjenica. Važniji je od prošlosti, obrazovanja, novca, okolnosti, neuspjeha, uspjeha, važniji od svega onoga što drugi ljudi misle, govore ili čine. Važniji je od izgleda, nadarenosti ili vještine. Stav će podići ili uništiti tvrtku, crkvu, dom. Izvanredno je to što mi svakoga dana možemo odabrati kakav ćemo stav prihvatiti za taj dan. Ne možemo promijeniti prošlost. Isto tako ne možemo promijeniti niti činjenicu da će se ljudi ponašati na stanoviti način. Ne možemo promijeniti neizbježno. Isto tako ne možemo promijeniti niti činjenicu da će se ljudi ponašati na stanoviti način. Jedino što možemo učiniti jest da tu jedinu žicu koju imamo, a to je naš stav. Uvjeren sam da se život sastoji od deset posto onoga što mi se događa i devedeset posto onoga kako ja reagiram na to. A tako je i s vama – mi upravljamo vlastitim stavom“. (Maaxwell, 2003.: 101). Kod govora tijela pažnja se treba obratiti i na paralingvističke znakove jer se oni koriste za modifikaciju značenja koje riječi imaju same po sebi, a to su brzina kojom se govori, visina tona, naglasak, boja glasa i drugi

znakovi. Osjećaji poput ljutnje, entuzijazma i veselja obično su praćeni bržim govorom, višim tonom i većim intenzitetom glasa. Sporiji govor, niži ton i intenzitet glasa najčešće prate dosadu i depresiju.

### **3.2.1. Pozitivne kretnje i geste neverbalne komunikacije**

#### **Rukovanje**

Rukovanje je ostatak iz naše drevne prošlosti. Pri susretu primitivnih plemena u prijateljskim okolnostima, ispružili bi ruke i izložili dlanove pokazujući da su nenaoružani ili da ne skrivaju oružje. Bodež skriven u rukavu u rimsko doba bio je uobičajena pojava pa su se Rimljani zbog zaštite rukovali hvatanjem za podlakticu. Suvremeni oblik pozdrava spajanje je i protresanje dlanova. Rukovanje se razvilo kao način potvrde sklapanja posla. Pozdrav spajanja dlanova u jednakoj mjeri koriste muškarci i žene, na početku i na kraju poslovnih susreta, na zabavama i društvenim događanjima. Postoji nekoliko načina rukovanja: dominantno, pokorno, ravnopravno rukovanje, dvoručni stisak. Dominantno rukovanje postiže se okretanjem ruke tako da je dlan okrenut prema dolje. Dlan ne treba biti okrenut sasvim prema dolje, ali već je u dominantnom položaju koji upućuje da želite voditi glavnu riječ. Moć i kontrola ženama su manje važni. Žene više koriste mekani stisak kako bi nagovijestile pokornost, a ujedno istakle svoju ženstvenost, što muškarci i druge žene ne shvaćaju ozbiljno. Za ravnopravni odnos, žene trebaju izbjegavati mekani stisak i služiti se čvršćim stiskom, naročito pri rukovanju s muškarcima (Boyes, 2009.:24). Pokorno rukovanje ističe se kad je dlan okrenut prema gore i priopćava pokornost, prepuštanje kontrole drugome ili omogućavanje da se pobudi osjećaj kako vlada situacijom, posebice u slučaju isprike. Ljudi koji se u svom zvanju služe rukama, kirurzi, umjetnici i glazbenici, mogu koristiti mlitavi stisak kako bi zaštitili svoje ruke (Pease, 2002.:20). Ravnopravno rukovanje je rukovanje dviju osoba dok svaki od njih pokušava okrenuti suparnikovu ruku u pokorni položaj. Odvija se simbolična borba za moć. Rezultat je čvrsto rukovanje u kojem oba dlana ostaju u okomitom položaju što stvara osjećaj ravnopravnosti i uzajamnog poštovanja što prikazuje slika 1 (Pease, 2008.:41).



Slika 4 Ravnopravno rukovanje

Izvor; Allan i Barbara Pease; Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008., str. 52

Dvoručni stisak omiljeni je način rukovanja diljem svijeta, a izvodi se uz izravan pogled u oči i iskreni opuštajući osmjech te je često popraćeno iskrenim upitom o zdravstvenom stanju. Dvoručni stisak je zagrljaj u malome, prihvatljiv samo u prilikama u kojima bi i zagrljaj bio prihvatljiv. Dvoručni stisak smatra se iskrenim kod pozdrava sa prisnim osobama i starim prijateljima (Pease, 2008.:42). Što je ruka onoga koji inicira rukovanje više na ruci onoga s kim se rukuje, to pokazuje više prisnosti. Hvatanje za lakat znači više prisnosti i kontrole nego stisak zapešća, a držanje za rame više nego hvatanje nadlaktice. Držanje za rame i hvatanje za nadlakticu upućuje na veliku bliskost i mogu završiti zagrljajem.

#### Izraz lica

Pravi vođe se ne razmeću širokim osmjesima. Što je osmjech manji, to se osoba doživljava snažnijom ličnošću. Osmjech je znak pokoravanja. Osmjehom se drugima govori da ne predstavljamo prijetnju i tražimo prihvaćanje na osobnoj razini. Znanstveno je dokazano da što se čovjek više osmjehuje, to ljudi na njega bolje reaguju. U trideset godina proučavanja prodaje i pregovora u prodaji otkriveno je da pravodoban osmjech kod otvaranja pregovora, kad se ljudi odmjeravaju, pobuđuje pozitivnu reakciju kod obiju strana donoseći uspješnije rezultate i veću prodaju. Osmjeh obješenom čeljusti uvijek je osmjech. Donja čeljust jednostavno se objesi kako bi se prenio dojam da se onaj tko se njome služi smije. Takvim osmjehom želi se pobuditi osjećaj sreće (Pease, 2002.:22). Osmjeh upućen pogledom ustranu i gore, spuštene glave, gledajući gore i osmjehujući se stisnutim usnama, osoba izgleda mladenački i

razigrano (Pease, 2008.:43) Osmjeh se uvijek uzvraća osmjehom i budi pozitivne osjećaje kod obadvije osobe. Redovitim osmjehivanjem postižu se bolji odnosi koji duže traju i imaju više uspjeha. Osmjehivanje i smijanje jačaju imunološki sustav, brane organizam od bolesti i oboljenja, liječe tijelo i predaju zamisli. Uz smijeh se bolje uči, privlači više prijatelja i produljuje život. Smijeh je najbolji lijek. Pri osmjehu kojim se izražava sreća, donji kapci se uzdižu, a koža se nabora oko vanjskog kuta lica (Pease, 2002.:24). Iznenadenje se pokazuje širom otvorenim očima, obrve se uzdignu i zakrive, a donja čeljust padne i usne se rastvore (Pease, 2008.:44).

### Položaj dlanova i ruku

Tijekom ljudske evolucije ruke su bile najvažniji alat. Znanstvenici su primijetili da između ruku i mozga postoji više živčanih veza nego između mozga i bilo kojeg drugog dijela tijela pa kretnje i položaj ruku daju dobar uvid u naše emocionalno stanje. Ruke su uvijek ispred tijela i otkrivaju osjećaje i stavove. Najčešće pozitivne kretnje ruku su: Otvoreni dlan prema gore - povezuje se s istinom, poštenjem i odanošću. Otvoreni dlanovi pomažu kod iznošenja netočnih informacija i potiču druge da s vama budu otvoreniji (Boyes, 2009.:26). Brzo trljanje ruku - pokazuje oduševljenje, pozitivna očekivanja. Govornik vjeruje kako je to o čemu govori na dobrobit slušača (Pease, 2008.:45). Trljanje palca o kažiprst ili palca o vrhove prstiju - označava očekivanje novca (Pease, 2002.:25). Ruke postavljene u šiljak - osoba je uvjerena da ima prave odgovore. Ta kretnja se često pojavljuje kod odnosa nadređenih i podređenih. Tom se kretnjom služe samouvjereni, nadmoćni ljudi priopćavajući njome svoju vjeru u sebe (Pease, 2008.:45). Držeći jednu ruku za drugu - nudi osjećaj sigurnosti (Pease, 2002.:25). Lice na tanjuru - pozitivna gesta, a rabi se za zavođenje, njome se uglavnom služe žene (Pease, 2008.:45). Ruke iza glave - otkrivaju veliku nadmoć, osobito ako je takav pokret popraćen ljuľljanjem na stolici (Pease, 2002.:26). Položaj s rukama na leđima držeći dlan o dlan - odaje sigurnost, samopouzdanje i nadmoć. Cijelo tijelo je izloženo napadu. Ruke na leđima odaju i raspoloženje (Boyes, 2009.:27). Osoba koja se drži za suvratak odijela s palcem prema gore otkriva da se osjeća samosvjesno i nadmoćno. Osoba koja ima prekrizene ruke i palac prema gore ukazuje na nadmoć. Palčevi katkad izviru iz stražnjih džepova što otkriva samopouzdan, autoritativan stav (Pease, 2008.:46). Gladenje brade je pokret prosuđivanja, procjenjivanja. Osoba koja



šalje taj signal razmišlja što bi rekla ili donosi odluku. Slično tome su kretnje brisanja naočala ili punjenja lule, da se dobije vrijeme za razmišljanje (Pease, 2008.:46).

### Kretnje i položaj nogu

Noge i stopala važan su izvor informacija o nečijem raspoloženju. Većina nije svjesna što njima čini i nikad njima ne glumi kretnje onako kako to čini licem. Čovjek se može doimati smiren i staložen, ali lupkanje stopalima ili mahanje nogom po zraku otkriva frustraciju izazvanu činjenicom da ne može pobjeći. Mnogi su lažujući glumili izraze lica i pokušali kontrolirati ruke, ali gotovo nitko nije bio svjestan svojih stopala i nogu. Kretnje donjim dijelovima tijela postaju češće kad čovjek ne govori istinu. Mnogi se rukovoditelji osjećaju ugodno sjedeći iza masivnog radnog stola koji skriva donji dio tijela. Postoji nekoliko stajaćih i sjedećih položaja: stav pozor, raširene noge, noga u iskoraku i prekrizene noge. Stav pozor službeni je položaj koji otkriva neutralnost ne pokazujući želju za odlaskom ili ostankom. Upotrebljavaju ga mladi časnici kod obraćanja starijim časnicima i zaposlenici u razgovoru sa šefom (Pease, 2002.:27). Raširene noge koriste pretežno muškarci šaljući poruku da ne namjeravaju nikamo otići. Muškarci time ističu dominantan stav. Najčešće taj stav zauzimaju sportaši (Pease, 2008.:47). Noga u iskoraku, tim položajem osoba otkriva svoje neposredne namjere jer vodeću nogu usmjerava kamo um želi poći, a osoba izgleda kao da počinje hodati. U skupini će se vodeća noga usmjeriti najzanimljivijoj ili najprivlačnijoj osobi, a kad osoba želi poći, stopala će se usmjeriti prema najbližem izlazu (Pease, 2002.:27). Prekrizene noge u stojećem položaju pri razgovoru sa strankom, dok vi govorite, stranka spušta gornju nogu dolje. Pokret razdvajanja prekrizanih nogu ili ruku znači da se osoba kani otvoriti prema onome s kim govori (Pease, 2008.:47). Noge ne služe samo kao pokazivači kojim se smjerom osoba želi kretati, nego se njima može upirati na ljude koje držite zanimljivima. Raskorak prema nekoj osobi odaje da nam je ta osoba zanimljiva (Pease, 2002.:28)

### Geste

Kimanje glavom označava slaganje i predstavlja odgovor „da“. Naklon je znak pokoravanja pa tako kimanje glavom pokazuje slaganje s tuđim stavom. Kimanje glavom gesta je potekla od pokornog naklona. Pozitivni osjećaji dovode do kimanja glave te ta gesta potiče suradnju i dogovor. Sporo kimanje označava slušateljevo

zanimanje za ono što govornik govori (Pease, 2002.:32). Položaj uspravljene glave koristit će osoba koja ima neutralan stav prema onome što čuje. Glava je uglavnom mirna i čovjek rijetko kimne. Naginjanje glave na jednu stranu signal je pokoravanja jer su grkljan i vrat izloženi, a osoba se doima manjom i bezopasnijom (Pease, 2002.:33). Uklanjanjem nepostojećih „mucica“ služiti će se osoba koja ima mišljenje koje ne želi izreći, tj. suzdržava se od iznošenja svoga mišljenja (Pease, 2008.:50). Podignuti, izbačeni laktovi, s dlanovima na bokovima, pokazuju spremnost za dominaciju. Osoba je spremna djelovati, ali ta kretnja upućuje na agresivnost. Naziva se još i pobjedničkim stavom jer označava osobu koja je spremna ostvariti svoje ciljeve ili djelovati da nešto postigne (Pease, 2008.:51). Kaubojskim stavom s rukama na bokovima, a palčevima zataknutima za pojas ili vrhove džepova muškarca označava svoj teritorij ili pokazuje drugim muškarcima da se ne boji (Boyes,2002.:34). Čovjek sklon opkoračivanju stolca želi dominirati ili upravljati drugima istodobno štiteći prednju stranu tijela (Pease, 2008.:52). Sjedite li za radnim stolom i razgovarate s nekim tko se nagine prema vama, to znači da mu je u vašem društvu ugodno ili ga zanima o čemu govorite (Pease, 2002.:34).

### **3.2.2. Negativne kretnje i geste neverbalne komunikacije**

Negativne kretnje i geste neverbalne komunikacije mogu se prepoznati putem najgorih načina rukovanja kao: mrtva riba, škrip, lomljenje kostiju, hvatanje prstiju, ukočena ruka, izvlačenje iz zgloba i ručica pumpe. Zatim kroz izraze lica položaja dlanova, ruku, nogu i gesta.

#### **Najgori načini rukovanja**

Mrtva riba je odbojan način rukovanja posebice ako je ruka s kojom se rukujete hladna i ljepljiva. Mlitav osjećaj povezuje se s nedostatkom samopouzdanja. Mudro je imati uza se papirnate maramice kako biste prije svakog rukovanja mogli obrisati ruke (Pease, 2002.:42). Škrip je napadački način rukovanja, dlan je okrenut prema dolje, protrese se ruka i slijedi stisak koji bi mogao zaustaviti dotok krvi u ruku. Ovo otkriva želju za nadmoći, ali i one osobe koje imaju osjećaj nedostatka samopouzdanja i boje se

da će drugi pokušati preuzeti kontrolu (Boyes, 2009.:36). Lomljenje kostiju stisak je od kojega pucaju kosti i na prstima druge osobe ostavlja neizbrisiv trag ne zadivljujući nikoga osim samog inicijatora rukovanja. Takvim rukovanjem koriste se agresivni ljudi koji žele ostvariti prednosti kod suparnika drobeći zglobove. Preporučljivo je da žene ne nose prstenje na desnoj ruci kako ne bi imale modrice od takvog stiska (Pease, 2008.:55). Hvatanje prstiju način je rukovanja koje je promašilo cilj pa inicijator pogreškom uhvati prste druge osobe. Inicijator rukovanja osjeća nedostatak povjerenja u samoga sebe (Pease, 2008.:56). Rukovanje ukočenom rukom sklonosti su agresivne osobe, a glavna svrha mu je držati osobu podalje od sebe i izvan svog osobnog prostora (Pease, 2002.:45). Izvlačenje iz zgloba omiljeni je izbor onih koji vole igre moći i uzorak suznih očiju i potrganih ligamenata. Izvodi se snažnim hvatanjem ispruženog dlana druge osobe i istodobno jakim povlačenjem. Razlog povlačenja je da je inicijator nesigurna osoba koja se osjeća sigurno samo unutar svog osobnog prostora, ili inicijator dolazi iz sredine u kojoj je osobno područje manje, želi osobu kontrolirati izbacujući je iz ravnoteže (Pease, 2008.:57). Ručica pumpe je kad inicijator grabi ruku primatelja i započinje energičan, ritmičan niz brzih pokreta (Pease, 2002.:46). Nizozemska poslastica sličan je mrtvoj ribi, ali ukočeniji i manje ljepljiv na dodir. Mlađe generacije ga zovu mokra krpa (Pease, 2008.:58).

#### Izraz lica

Izraz lica odaje strah kad se oči otvore, ali su donji kapci napeti, obrve uzdignute i približene. Usne se povuku u vodoravan položaj. Za gnjevan izraz lica karakteristično je spuštanje obrva, izravan pogled i intenzivno gledanje u oči, gornji kapci su spušteni, a donji su napeti i sužavaju pogled (Boyes, 2009.:45). Kod izraza gađenja lice ima podignute donje kapke i stisnute ili otvorene čeljusti. Osmjeh stisnutim ustima govori da osoba ima neku tajnu koju ne namjerava podijeliti s drugima. Usne su u ravnoj liniji, rastegnute preko cijelog lica, zubi su skriveni (Pease, 2008.:62). Iskrivljeni osmjeh - na suprotnim stranama pokazuje suprotne osjećaje. Osmjeh na lijevoj strani lica, smiješak, ljutito mrgođenje izvodi se isključivo namjerno, a znači sarkazam (Pease, 2002.:50).

#### Položaj dlanova i ruku

Zatvoreni dlan s ispruženim kažiprstom budi negativne osjećaje, iskazuje naredbu ili prijatnju (Boyes, 2009.:47). Polako trljanje dlanova otkriva nervozu. Osoba nije sigurna

u to što govori, a možda je i varalica (Pease, 2002.:52). Prekrižene ruke odaju negativan stav. Ako su ujedno sa stisnutim šakama, ukazuju na neprijateljsko raspoloženje. Prekrižene ruke stiskanjem nadlaktica pokazuju da se osoba osjeća nesigurno (Pease, 2008.:65). Sklopljene ruke pokazuju suzdržanost, zabrinutost ili negativno raspoloženje. Sklopljene ruke mogu se nalaziti u tri položaja: u podignutom položaju ispred lica, u središnjem položaju u sjedećem stavu i u spušenom položaju u uspravnom stavu. Sva tri oblika govore o stupnju frustracije. Što je viši položaj ruku, osoba zauzima veći negativni stav (Pease, 2002.:60). Ruke skrivene u džepu su trik kojim muškarac odaje da ne želi sudjelovati u razgovoru (Boyes, 2009.:51). Osoba koja rukom iza leđa pridržava gornji dio druge ruke, odaje da nešto taji. Što je ruka više, osoba je nervoznija ili bjesnija (Pease, 2002.:61). Osoba kojoj je ponuđen napitak, a osjeća nesigurnost ili ima negativan stav, spustit će šalicu ili čašu na suprotnu stranu svog tijela. Pritom barijera rukom govori „ne“. (Pease, 2008.:70). Kada muškarci lažu, obično sakrivaju šake u džepove ili ispod prekriženih ruku, a kada žene nešto pokušavaju sakriti, izbjegavaju temu ili obavljaju razne aktivnosti pokušavajući izgledati zaposleno (Boyes, 2009.:52). Ruka kojom govornik pokriva usta otkriva da je nervozan ili nesiguran u svoje riječi, a možda i laže ili nešto želi sakriti. Ako onaj tko sluša stavi ruku preko usta, to se može protumačiti da drži kako druga osoba laže, želi doći do riječi, nimalo joj se ne sviđa što čuje ili vidi (Boyes, 2009.:53). Osobi koja rukom pridržava glavu, pomalo tone u san, sadržaj slušanja nije zanimljiv ili joj je dosadno (Pease, 2008.:72). Prikrivanje usta, dodirivanje nosa, trljanje oka, hvatanje uha, češkanje vrata, povlačenje ovratnika, prsti u ustima pokreti su rukama koji otkrivaju da osoba laže (Pease, 2002.:63).

### Kretnje i položaj nogu

Prekrižene noge znak su zatvorenosti, pokoravanja ili obrambenog stava. Prekrižene noge ne otkrivaju samo negativne osjećaje, već osoba izgleda i nesigurno pa drugi reaguju u skladu s tim. Ako osoba prekriži obje ruke i noge, znači da se emotivno povukla iz razgovora. Tako dugo dok sjedi u tom položaju, bilo kakvo uvjeravanje je uzaludno. Osobe u tom položaju izgovaraju kraće rečenice, odbacuju više prijedloga i prisjećaju se manje pojedinosti o čemu se raspravljalo od onih koji sjede opuštenih ruku i nogu. Stegnute prekrižene noge učvršćene hvatanjem noge jednom ili objema rukama označavaju tvrdoglavu osobu nesklonu mišljenjima različitim od svoga (Pease ,

2002.67). Priljubljeni gležnjevi i stopala povučena pod stolicu pokazuju da se osoba povukla u sebe. Ta kretnja pokazuje da potiskuje neki negativan osjećaj, nesigurnost, strah ili krivnju (Pease, 2008.:83). Kod žena koje nose kratke suknje, noge su najčešće prekrivene s priljubljenim člancima što može stvoriti dojam da je žena nepristupačna. Međutim, takav položaj nogu i ruku može biti i ugodan ako ste obrambeno, negativno ili suzdržano raspoloženi. Upletene noge kretnja je kojom se služe isključivo žene, a zaštitni je znak stidljivih i plahih žena. Zakvači li žena vrh stopala iza druge noge, utvrđuje se u svom nesigurnom stavu i pokazuje da se uvukla u svoj oklop (Pease, 2008.:85).

### Geste

Odmahivanje glavom lijevo desno uglavnom znači „ne“ (Boyes, 2009.:70). Brzo kimanje glavom otkriva da ste dovoljno čuli, da želite da govornik završi. Kretnja visoko podignute glave i izbačene brade znak je nadmoćnosti, neustrašivosti ili oholosti (Pease, 2008.:92). Spuštena glava upućuje na negativan, agresivan stav (Pease, 2002.:73). Nervozno licanje usnice znači da osoba nije posve sigurna u svoje riječi (Boyes 2009.:72). Nervozan kašalj usred objašnjavanja upućuje da osoba vjerojatno laže (Pease, 2008.:93). Nepravilno disanje siguran je znak neugode (Pease, 2002.:75.). Ruke na potiljku gesta je kojom se koristi isključivo muške osobe, a služi im za zastrašivanje drugih ili upućuje na opušteno držanje osobe koja se njime služi. To je tipična gesta za računovođe, odvjetnike, rukovoditelje i ljude koji se glede nečega osjećaju nadmoćno, dominantno. Žene brzo stvore negativan stav prema muškarcima koji na poslovnim sastancima drže ruke na potiljku (Pease, 2008.:95). Ruke na bokovima pri razgovoru dvojice muškaraca s palčevima zataknutim za remen ne ukazuje na dogovor, već da je zlo na vidiku (Pease, 2002.:77). Ako sjedite za radnim stolom i razgovarate s nekim tko se odmiče od vas, znači da toj osobi nije ugodno to što joj se govori. Ako se osoba stalno odmiče, ukazuje na neslaganje i zabrinutost (Pease, 2008.:97). Pomak na rub stolice govori da osoba želi otići i smatra da je za njega razgovor gotov, više ne sluša aktivno. Tada je najbolje prekinuti razgovor i zakazati sljedeći dogovor (Pease, 2002.:79).

### 3.2.3. Učinkovite kretnje i geste neverbalne komunikacije

Pravila za stvaranje izvrsnog prvog dojma, pretpostavimo da osoba ide na razgovor za posao i želi ostaviti najbolji prvi dojam. Mišljenje o osobi stvori se u prve četiri minute, a 60 do 80 % dojma bit će stvoreno neverbalno. Pravila za dobar nastup kao razgovora za posao (prema Pease 2008) su: Prijamni prostor, na samom je ulazu poželjno skinuti kaput ili jaknu. Izbjegavajte ulazak u ured punih ruku. Uvijek stojite na ulazu, nikad nemojte sjesti jer vas se na taj način bolje vidi. Ruke držite na leđima ili u obliku šiljka. Ulazak govori kako se prema vama treba odnositi. Prilikom poziva uđite bez oklijevanja, nemojte zastati i ukočiti se. Pristupite osobi izravno i sigurno. Odložite torbu, papire, rukujte se s osobom i odmah sjednite. To će ostaviti snažan, autoritativan utisak sposobnog čovjeka ili zdravog potencijalnog partnera. Prilikom rukovanja držite dlan ravnim i uzvratite pritiskom koji dobijete. Druga strana neka odluči kad će prekinuti rukovanje. Nikad se nemojte rukovati izravno iznad stola. Koristite jasne, jednostavne i promišljene pokrete kako biste stvorili dojam smirene i sabrane osobe. Poštujte osobni prostor druge osobe, ne približavajte se previše osobi s kojom prvi put vodite razgovor. Kod izlaska smireno pokupite svoje stvari, ne žurite, rukujte se i izađite. Kad dođete do vrata, polako se okrenite i nasmiješite. Neorganizirana osoba pustit će vas da čekate duže od dvadeset minuta. Zato uvijek ponesite knjigu ili prijenosno računalo čime pokazujete da ste prezaposleni i niste spremni na ljenčarenje.

Strategija koja će poslodavcu dati dodatnu prednost: Ukoliko se radi o kraćem sastanku na kojemu se mora donijeti neka odluka, obavite to na nogama. Na taj se način štedi vrijeme i brže donose odluke. Ne troši se vrijeme za društvene razgovore i pitanja o obitelji. Protivnike smjestite leđima okrenute prema otvorenim prostorima jer se tijelo priprema za mogući napad straga. Ljudi koji kad govore spoje prste i ruke te ih drže ispod brade, privlače najviše pozornosti. Kad sjednete na stolac, laktove stavite na rukohvate. Pokorni, napeti pojedinci laktove skupljaju radi obrane, stoga djeluju uplašeno. Koristite rječnik moći. Najuvjerljivije riječi govornog jezika su: otkriće, jamstvo, ljubav, dokazano, rezultati, štedjeti, lako, zdravlje, novac, novo, sigurnost. Nosite tanju aktovku kako biste dali dojam da se bavite samo važnim stvarima. Obratite

pozornost na zakopčane kapute. S ljudima koji imaju otkopčane kapute, postiže se veći dogovor. Ljudi koji prekriže ruke i noge i imaju zakopčani sako, imaju negativan stav. Takav položaj zauzimaju ljudi kada ne žele biti u društvu s drugima. Osobni prostor se treba poštivati. Stanite toliko blizu drugoj osobi da se osjećate ugodno. Odstupi li druga osoba, nemojte više prilaziti. Pogled ima veliki utjecaj na ishod. Ljudi koji gledaju u oči, djeluju vjerodostojnije od onih koji to ne čine. Prilikom razgovora za posao rukujte se i dajte ispitivaču dvije ili tri sekunde da vas odmjeri. Tom prilikom skinite sako, otvorite aktovku, izvadite pripremljene papire i onda podignite pogled. Dokazano je da je to dobra strategija i da su ostvareni bolji rezultati. Muškarci više zure u žene, nego žene u muškarce, a pri slušanju drugih muškaraca manje ih izravno gledaju u oči nego kad slušaju žene. Lice ne smije biti ukočeno, a smješak neka postane dio uobičajenog ponašanja. Obavezno se smijte otvorenih usta. Malo je ljudi svjesno kakav su dojam ostavili na druge pri prvom susretu iako se u prvih nekoliko minuta može stvoriti dobar ili loš odnos. Okomito pružanje dlana i odgovaranje na stisak jednakom jačinom smatra se najučinkovitijim načinom rukovanja. Nagnite se naprijed dok slušate, stojite uspravno dok govorite. Tripud kimnite dok pričate, nagnite glavu dok slušate. Prsti neka budu sklopljeni, ruka ispod razine brade, izbjegavajte položaj prekriženih ruku. Ako želite prikriti nervozu ili nesigurnost, umjesto kretnji prekriženih ruku jednom rukom dodirnite ili dohvatite torbicu, cvijeće, narukvicu, sat, manšetu ili neki drugi predmet na drugoj ruci. Tako ćete stvoriti barijeru i postići osjećaj sigurnosti. Uobičajen je položaj prekriženih nogu u sjedećem položaju, tj. jedna je noga prekrižena preko druge, obično desna preko lijeve. Ljudi često sjede u ovom položaju tijekom predavanja ili sjedenja u neudobnoj stolici. Paralelne noge simbol su ženstvenosti i predstavljaju najprivlačniji sjedeći položaj. U poslovnom je svijetu najbolje da žene ne nose prekratke suknje i izbjegavaju križanje nogu u sjedećem položaju, a muškarci bi trebali držati koljena skupljena. Izbjegavajte prekrižene noge. Spremnost za poslovnu suradnju izražena je u sjedećem položaju, s otvorenim položajem nogu i rukama u položaju za donošenje odluke.

## **4. SMJER KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

Komunikacije u organizacijama, s obzirom na smjer, dijele se na horizontalne i vertikalne.

Vertikalne komunikaciju su one koje se odvijaju među organizacijskim razinama, a dijele se na komunikaciju prema gore i komunikaciju prema dolje. Komunikacija prema gore odnose se na slanje poruke od podređenih prema nadređenima. To su obično ideje, upiti, zamolbe, sugestije, informacije za koje menadžeri nižih razina smatraju da su važne menadžerima viših razina, te računovodstvene i financijske informacije. Komunikacija prema dolje odnosi se na slanje poduka od nadređenih prema podređenima. To su najčešće upute, informacije o organizacijskim politikama, procedurama, ciljevima i sl. dodjeljivanje novih zadataka i odgovornosti, upozoravanje na probleme, povratne informacije o nečijoj uspješnosti i druge informacije koje se smatraju važnima za obavljanje posla. (Fox, 2006.:61)

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju sa suradnicima na istoj hijerarhijskoj razini. Pomoću horizontalne komunikacije mogu se razmjenjivati i tražiti informacije koje su bite za donošenje poslovnih odluka.

Uvijek su mogući problemi vezani uz prijenos informacija, tako je kod vertikalne komunikacije od vrha prema dolje moguć gubitak informacija, a kod vertikalne komunikacije od dolje prema vrhu moguće je prenatrpanost informacijama, nedostatak otvorenosti između rukovoditelja i djelatnika, filtriranje informacija. (Fox, 2006.:63)

## **5. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon, a označava alat, instrument. Od riječi organon, s vremenom je nastala i riječ organizam. Kao što skup organa čini organizam, tako i skup dijelova, koji su međusobno povezani čini organizaciju.



Organizacija počinje s pojavom čovjeka. U cijeloj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao je različitim oblicima organizacija, od prvih slučajnih lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može bez organizacije. Prema mišljenju J Kovača, u definiranju organizacije bitni elementi su veličina, međusobna povezanost i zajednički cilj. Pod veličinom se misli na činjenicu da organizaciji čini najmanje dvoje ili više ljudi, jer bez ljudi nema ni organizacija. Druga bitna odrednica u definiranju organizacije je međusobna povezanost članova organizacije. Bez povezanosti članova također nema organizacije. Izolirani pojedinci nisu i ne čine organizaciju. Treći element u definiranju organizacije je zajednički cilj ili svrha. To znači da međusobno povezani pojedinci imaju određeni zajednički cilj ili svrhu. Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području. Dok je organizacija rada svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi činioци (materijalni i osobni) proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada. Najbolja organizacija rada jest ona koja osigurava ostvarivanje ciljeva organizacije na način da se zadovolje osnovni principi poslovanja: ekonomičnost i rentabilnost. (Sikavica, Hernaus 2011.:3-4)

Određeni broj definicija organizaciju vidi kao svjesno udruživanje ljudi, što znači da svaka skupina ljudi, slučajno prisutna na jednom mjestu, ne čini organizaciju. Za organizaciju je bitno da su se ljudi svjesno udružili

Organizacija u svim područjima čovjekovih aktivnosti omogućuje realizaciju mnogih ciljeva koje sam ne bi mogao realizirati. Organizacija pomaže da se ciljevi ostvare brže, kvalitetnije, racionalnije i ekonomičnije. (Sikavica, 2011.:5)

Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture, a organizacijska struktura je samo jedan, najvažniji element organizacije. Struktura je anatomija organizacije, povezanost dijelova te veze i odnosi između ljudi u organizaciji, a struktura jesu veze i odnosi povezanosti. Struktura je odnos koji se uspostavlja između pojedinih aktivnosti odnosno funkcija u organizaciji da bi se ostvarili ciljevi organizacije. (Perko, Šeparović, 1975.:33) Struktura se odnosi na okvir u kojemu se usklađuju aktivnosti zaposlenika. Funkcija strukture je usmjeravanje pažnje zaposlenika na potrebne poslove, a to se postiže definiranjem njihova posla i odabirom potrebnih suradnika. Struktura pomaže da

se riješe problemi pomanjkanja prave koordinacije među ljudima u proizvodnji, tehničkom odjelu i marketingu. Struktura je dinamična kategorija koja se stalno mijenja, nadopunjuje i aktualizira. Organizacijska struktura nastaje kao rezultat organizacijske izgradnje. Elementi organizacijske strukture su:

- organizacija materijalnih čimbenika koja obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara)
- organizacija ljudskih čimbenika obuhvaća sve probleme vezane uz organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i specijalizaciju ljudi u radnoj sredini
- organizacija raščlanjivanje i grupiranje zadataka obuhvaća podjelu ukupnog zadataka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju
- organizacija upravljanja i menadžmenta obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i menadžmenta kao i ostale međusobne odnose
- organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja.

Kvalitetnom organizacijskom strukturom postiže se ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalna podjela rada, efikasna upotreba resursa, fleksibilnost, jasno određivanje odgovornosti, racionalno korištenje kvalifikacije, iskustva i specijalističkih znanja te adekvatni sistem informiranja i komunikacije.

Organizacijska struktura prikazuje se organizacijskom shemom odnosno organigramom, koja je plošna, dok je struktura slojevita i višedimenzionalna. Iz organizacijske sheme vidi se dubina i širina organizacije kao i hijerarhijski odnosi, odnosi nadređenih i podređenih u organizaciji. Organizacijska shema je statična i predstavlja prikaz organizacije u određenom trenutku, za razliku od organizacijske strukture koja je živa i dinamična. (Sikavica, Hernaus, 2011.:16)

Struktura definira ključne procese, a oni ključne ljude. Ključnim ljudima dodjeljuju se odgovarajuće uloge i odgovornosti, a da bi ih oni mogli uspješno obavljati potreban

im je sustav informiranja. Uspješnoj organizaciji potrebno je uspostaviti mjere poticaja i sustav nagrađivanja i zaposleni trebaju imati mogućnost obučavanja i razvoja i da vide putove svoje karijere. (Sikavica, Hernaus, 2011.:27-32) Izbor organizacijske strukture predstavlja jednu od najvažnijih odluka u organizaciji i nema jednog načina kao najboljeg načina strukturiranja organizacije. Svaka organizacija je jedinstvena, unikatna i neponovljiva i teško je način najbolji način oblikovanja organizacije koji bi odgovarao svim organizacijama i u svim situacijama.

Prilikom izgradnje organizacijske strukture najvažnija je njezina kvaliteta. Kvaliteta mora osigurati ostvarivanje ciljeva, optimalnu podjelu rada u organizaciji, posebno osnih zadataka koji se dodjeljuju menadžerima, punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji, efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa, fleksibilnost organizacije, jasno alociranje odgovornosti, racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja, da zaposleni rade u efikasnim timovima i mora se zasnovati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija.

Organizacijska struktura je dinamična kategorija koja se stalno mijenja, nadopunjuje i analizira. U strukturama prije 30-ak godina s onima danas uočavaju se velike promjene. Nekada su organizacije imale duboku organizaciju, da bi s vremenom njihova organizacija postajala sve plića, kako bi danas sve više poprimila oblik mrežne organizacije. To je ujedno i opći trend u dizajniranju organizacije karakterističan za današnje vrijeme.

Postoje formalne i neformalne organizacije. Formalnom organizacijom postiže se podjela poslova koje treba obaviti, određivanje zadataka i djelokruga rada, koordinacija različitih zadataka, grupiranje radnih mjesta u odgovarajuće organizacijske jedinice, uspostava odnosa između pojedinaca skupina i odjela, uspostava formalne linije ovlasti te lokacija i raspoređivanje resursa organizacije. (Sikavica, Hernaus, 2011.:35) Neformalne organizacije predstavlja mrežu osobnih i društvenih odnosa koja nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom, već nastaje spontano druženjem ljudi. (Davids, 1994.:246) Koristi neformalne organizacije su uklanjanje nedostataka koji su uočeni formalnom organizacijom, proširuje raspon kontrole, kompenzira neefektivnost formalne organizacije, omogućuje dodatne kanale komuniciranja, pruža emocionalnu potporu zaposlenima, potiče bolji menadžment, i druge načine motiviranja

zaposlenih. Slabosti neformalne organizacije su: djeluje suprotno ciljevima formalne organizacije, smanjeni je stupanj predvidljivosti i kontrole ponašanja zaposlenih, slabije i subjektivno odlučivanje zbog solidarnosti članova, povećanje vremena potrebnog za obavljanje nekog zadatka. Neformalne skupine mogu biti interesne i prijateljske. Interesne nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, dok su prijateljske najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan radnog mjesta. (Sikavica, Hernaus, 2011.:39) Bitna razlika između formalne i neformalne organizacije je da su formalne organizacije propisane i službeno utvrđene i predstavljaju kralježnicu svake organizacije, dok su neformalne formirane u neformalnim grupama i ne mora biti striktno vezana uz rad i radne zadatke. Formalna organizacija je namjerna, promišljena i svjesna, dok je neformalna spontana. (Sikavica, 2011.:112)

Organizacije se dijele da formalne i neformalne dok strukture mogu biti tradicionalne i suvremene. Tradicionalne strukture smatraju se funkcijska, divizijska i matrična, a procesne i mrežne e smatraju suvremenim organizacijskim strukturama. Svaki oblik strukture služi za različite svrhe i ima određene prednosti i mane a temeljna razlika među njima je u načinu na koji je provedeno grupiranje zadatak, te u stupnju odlučivanja. (Buble, 2005.:167)

## **5.1. Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura, prikazana na slici 5, je jednostavna za primjenu i najpopularniji, najrasprostranjeniji i najčešći je oblik primjene, naziva se još tradicionalna ili klasična struktura jer predstavlja najstariji način strukturiranja organizacije. Podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama, tj. osoblje je organizirano na osnovu funkcije koju obavlja. (Sikavica, Hernaus, 2011.:103) Mala poduzeća imaju samo nekoliko odjela, dok velika poduzeća imaju puno odjela, jedinica i funkcija. Postoje tri oblika funkcijske organizacijske strukture: početni, standardni i razvijeni oblik. Početni oblik je kad je broj formalnih temeljnih funkcijskih organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija. Standardni oblik je kad je broj formalnih funkcijskih jedinica jednak broju poslovnih

funkcija. Razvijeni oblik je kad je broj formiranih funkcijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija. Funkcijska organizacijska struktura ima prednosti i nedostatke.

Prednosti su u naglašavanju karakteristika pojedinih funkcija koje poduzeće mora provesti, potiče se specijalizacija po funkcijama što donosi određene koristi, npr. stručnjaci u pojedinim radnim zadacima međusobno često surađuju, mogu uvidjeti međupovezanost raznih činitelja koji povećavaju uspješnost i učinkovitost njihovih odjela ili poslovnih jedinica, njihove među radnje mogu rezultirati poboljšanjima ili inovacijama u njihovim funkcijskim područjima do kojih ne bi došlo kad ne bi postojala masa specijalista koji su organizirani unutar jedne poslovne jedinice. Zadovoljstvo na poslu povećat će i zajednički dnevni red s ostalim osobljem koje dijeli iste interese pojedine funkcije a onda doprinijeti nižoj stopi fluktuacije zaposlenika i odlaženja iz poduzeća. U funkcijskoj strukturi lakše se obavlja planiranje, organiziranje, veća je motivacija za rad i bolje se kontroliraju skupine zaposlenika. Niži su režijski troškovi, racionalna upotreba resursa, postizanje efekta ekonomije veličine. Profesionalno osposobljavanje zaposlenika i unapređenje je učinkovito budući da se profesionalna obuka usredotočuje na standardne vrste funkcijskih znanja.

Nedostaci ove strukture su da je teško uprijeti na odgovornost glede dobitka ili gubitka, npr. pad prodaje postavlja se pitanje je li problem u sektoru nabave, proizvodnji, marketingu ili istraživanju. Prisutna je uska perspektiva zaposlenima u organizaciji, npr. zaposleni u marketingu promatraju poduzeće samo s marketinškog aspekta je imaju malo iskustva u drugim područjima. Problem je glede komuniciranja i suradnje među funkcijskim područjima, npr. svaki zaposleni misli da njihova funkcija ima središnju ulogu u poduzeću. Marketing smatra da je najzaslužniji za povećanje prodaje, a za pad prodaje optužuje proizvodni sektor. Prisutno je sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, odsutnost suradnje i timskog rada, nedostatak inovacija.

Funkcijske organizacijske strukture u kojima je menadžer prodaje i menadžer proizvodnje odgovoran predsjedniku, funkcioniraju u malim organizacijama u stabilnom okruženju. Znatno proširivanje proizvodnog asortimana ili širenje na druga zemljopisna područja zahtjeva promjenu strukture u povoljniji oblik. (Buble, 2005.:170-175)



Slika 5 Funkcijska organizacijska struktura

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=funkcionalna+organizacijska+struktura&newwindow>

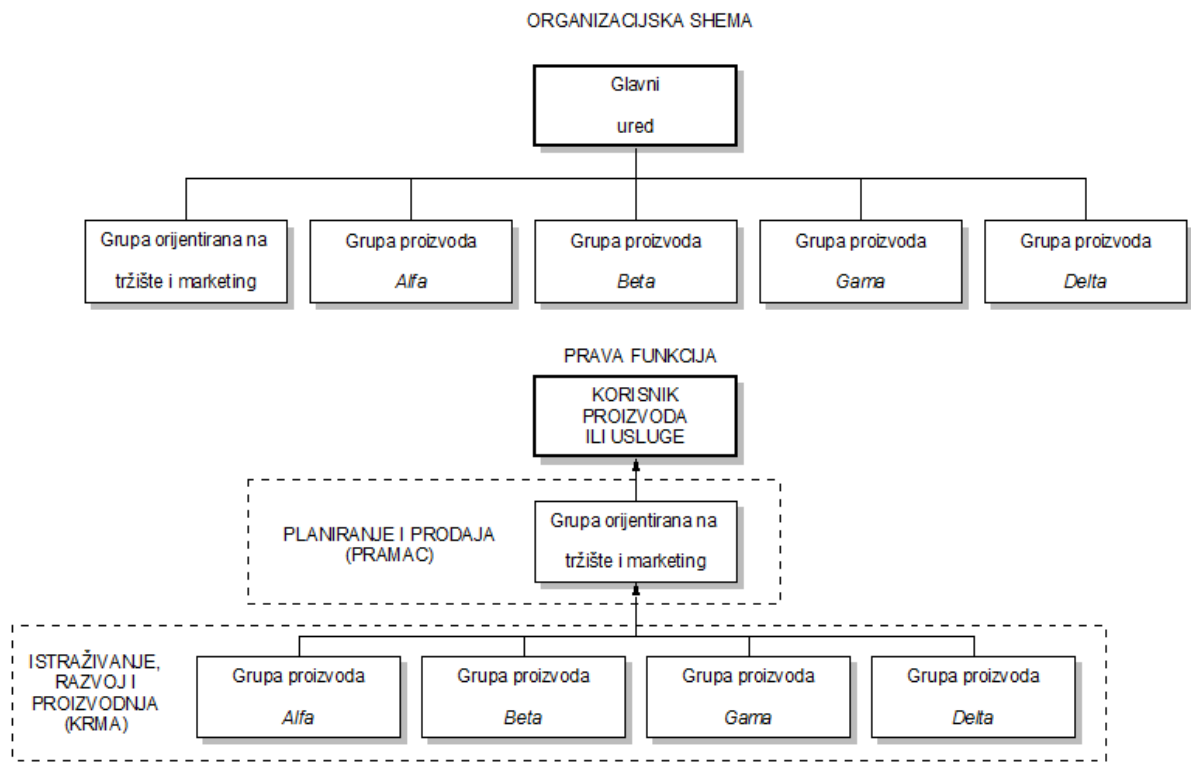
## 5.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska struktura, prikazana na slici 6, ima raznolike funkcije grupirane u sektore koji mogu biti organizirani prema proizvodima, zemljopisnom području ili segmentima tržišta. Svaki sektor sadrži sve potrebne funkcije: nabava, proizvodnja, prodaja. Svaki sektor raspolaže s vlastitim sredstvima, i neke se aktivnosti udvostručuju i ne može se provoditi ekonomija razmjera. (Buble, 2005.:177-179).

Prednosti divizijske organizacijske strukture su: veće su od funkcijskih organizacijskih jedinica, predstavljaju oblik decentralizacije poduzeća, omogućavaju razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini vrhovnog menadžmenta, s obzirom na to da menadžeri divizija objedinjavaju obavljanje poslova svih njima potrebnih poslovnih funkcija, decentralizacija odgovornosti s razine organizacije na niže razine, lako prilagođavanje i brza reakcija na promjene u okolini, usredotočenost na proizvode, regije ili kupce, usredotočenost na rezultat divizije, a ne na pojedine poslovne funkcije, osiguranje izvrsne koordinacije između funkcijskih odjela unutar divizije.

Nedostaci divizijske organizacijske strukture su: paralelno obavljanje poslova istih poslovnih funkcija po svim divizijama, potreba za većim brojem osoblja s kvalifikacijama vrhovnog menadžmenta, otežana kontrola s vrha organizacije, onemogućavanje ostvarivanje ekonomije veličine u funkcijskim organizacijskim

jedinicama, otežava dublju specijalizaciju i korištenje vještina zaposlenih.(Sikavica, Hernaus, 2011.:114)



Slika 6 Divizijska organizacijska struktura

Izvor:<https://www.google.hr/search?newwindow=1&biw=1366&bih=599&tbm=isch&sa=1&q=divizijska+organizacijska+struktura>

### Produktivna organizacijska struktura

Produktivna organizacijska struktura pogoduje poduzećima koja imaju nekoliko proizvodnih linija i usredotočuje se na kategorije proizvoda poduzeća. Svako poduzeće je polusamostalnu poslovanju koje ima u organizacijskoj strukturi onu funkciju koja je potrebna za proizvodnju i prodaju proizvoda, dok su financije centralizirane u vrh poduzeća. Ta se struktura koristi i u neproizvodnim organizacijama, npr. supermarketi, sveučilišta. Prednosti ove strukture su: unutar ove strukture naglašava se proizvodna linija, a ne funkcije koje obavljaju poduzeće. Unaprijeđena je mogućnost glede odgovornosti ostvarivanja profita ili gubitka budući da svaki odjel postaje profitni centar, prisutna je brza reakcija na promjene, bolja prilagodljivost okolini, bolja koordinacija svih poslovnih funkcija. Ova struktura pogodna je za profesionalnu

izobrazbu i unapređenje karijera direktora. Nedostatak ove strukture je da može biti skuplja jer je potreban veći broj osoblja, čime se povećavaju troškovi, otežana kontrola, izostanak pravovremenog reagiranja na lokalne uvjete. Koordinacija u glavnoj upravi postaje teža. Svaki direktor proizvodnog odjela naglašava vlastito područje i natječu se za dobivanje resursa: novac, prostor i osoblje. (Buble, 2005.:180-183)

#### Zemljopisna organizacijska struktura

Zemljopisna organizacijska struktura je kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova, kao i osnivanje nižih organizacijskih jedinica, obavlja prema geografskom području. (Sikavica, Hernaus, 2011.:120) Model zemljopisne organizacijske strukture prikladan je za uslužne djelatnosti, u poljoprivredi, prometu, šumarstvu, trgovini, bankarstvu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, koje djelovanju na širokom području kako bi usluge bile dostupne svakom kupcu i na taj način osiguravaju svoj opstanak i svoju budućnost.

Prednosti su što se proizvodi i usluge mogu bolje oblikovati i prilagoditi klimatskim potrebama (zalihe toplije odjeću sjevernim područjima, a lakši odjevni predmeti u južnim područjima). Poduzeće reagira na tehničke potrebe. Proizvodnja u različitim zemljama može pružiti konkurentsku prednost (jeftinija radna snaga, sirovine). Mogu se zadovoljiti potrebe potrošača u različitim zemlja. Prilagođuje se različitim zakonodavnim okvirima i točno se zna tko je odgovoran za dobit ili gubitak.

Nedostaci su što je potrebno puno osoblja jer svako područje ima svoje funkcijske odjele, teža je koordinacija s upravom, a direktori mogu isticati svoja vlastita područja zanemarujući interese poduzeća. (Buble, 2005.:184)

#### Multiodjelnja organizacijska struktura

Multiodjelnja organizacijska struktura je struktura u više odjela, s time da je svaki odjel odgovoran za više proizvodnih linija (klima uređaji, hladnjaci, peći). Tom strukturom olakšava se kontinuirani rad poduzeća. Svaki odjel ima vlastitog direktora i smanjuje se teret opsega poslovanja glavne uprave poduzeća. Autoritet se spušta prema dolje, na svaki odjel. Odgovornost za uspješno poslovanje može se logički vrednovati na razini pojedinog odjela. Nedostatak ove strukture što je teško raspodijeliti troškove poduzeća kroz pojedine odjele. Pojavljuje se nefunkcionalni rivalitet među odjelima. Dolazi do sukoba prilikom utvrđivanja cijene. (Buble, 2005.:185)



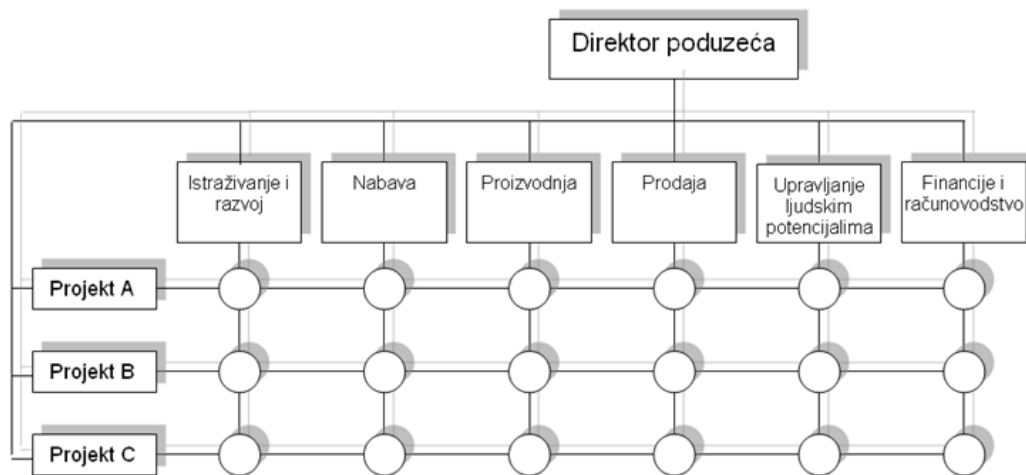
Organizacijska struktura strateške poslovne jedinice

Organizacijska struktura strateške poslovne jedinice pogodna je za vrlo velika poduzeća s različitim odjelima. Podjela rada u poduzeću i grupiranje poslova obavlja se prema skupina potrošača ili kategorijama kupaca. Prednost je što smanjuje raspon kontrole glavne uprave poduzeća i omogućuje bolju suradnju između pojedinih odjela sa sličnim zadacima, proizvodima, tržištima i tehnologijama, usmjerava pozornost organizacije na potrebe kupaca, razvija stručnost u poslovanju, dobro poznaje svoje kupce i brzo ih uslužuje. Nedostatak je što je glavna uprava previše udaljena od pojedinih odjela, rivalstvo među direktorima, komplicirana analiza portfelja, visoki troškovi, manja specijalizacija po funkcijama, menadžeri moraju biti dobro upoznati s problemima kupaca. (Buble, 2005.:186)

### **5.3. Matrična organizacijska struktura**

Funkcijska i divizijska organizacijska struktura sastojale su se u odgovornosti samo jednom direktoru, a matrična struktura ima dvostruki lanac zapovijedanja. Dualna odgovornost članova tima znači da su članovi odgovorni projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Projektni menadžeri imaju ovlasti nad cjelokupnim projektom, kao i proračunskim sredstvima, a funkcijske menadžeri imaju ovlasti nad ljudima iz njihovih funkcija i cjelokupnim poslom koji obavljaju za sve projekte (Sikavica, Hernaus, 2011.:180) Matrična struktura, prikazana na slici 7, često dovodi do sukoba i nejasnoća jer nije uvijek jasno tko upravlja i tko je odgovoran, ali pomaže poduzeću da uspostavi ravnotežu između inputa i outputa.

Menadžer resursa brine se o inputima (proizvodnja, inženjering, razvoj, marketing), a poslovni menadžer se brine o outputima (primaju kadrove od menadžera resursa i zaduženi su za koordiniranje zaposlenika da osiguraju profitabilnost).



Slika 7 Matrična organizacijska struktura

Izvor: <https://www.google.hr/search?newwindow=1&biw=1366&bih=599&tbm=isch&sa=1&q=matri%C4%8Dna+organizacijska+struktura&>

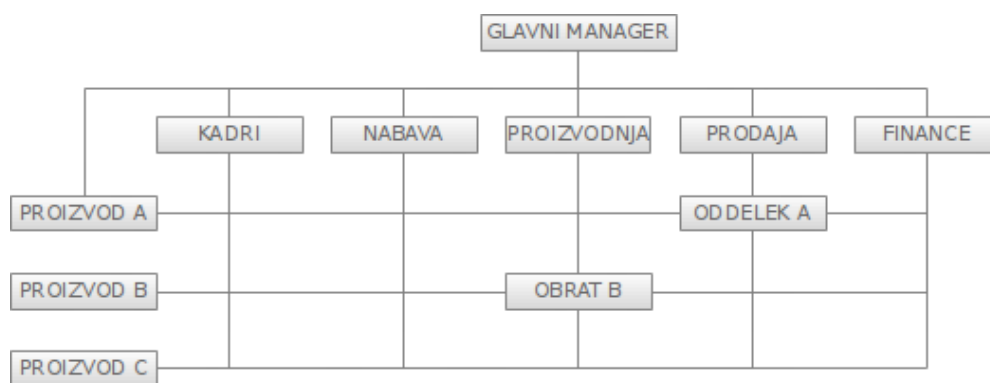
Prednosti matrične organizacijske strukture su: poduzeće može imati koristi od funkcijske strukture i strukture projekta, troškovno je učinkovita jer direktori plaćaju samo usluge osoblja u pojedinim funkcijskim odjelima, fleksibilna je i zaposlenici se mogu lako prebacivati iz jednog projekta na drugi, niže razine su uključene u projekt što povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Menadžer najvišeg ranga oslobođen je operativnih poslova te se može koncentrirati na strateške planove.

Nedostaci su: veći administrativni troškovi, zaposlenici troše znatan dio radnog vremena na sastanke na kojima razmjenjuju informacije, moguć je veći broj konflikata, ima nesporazuma između direktora glede proračuna i osoblja, jači stres. (Buble, 2005.:188)

#### 5.4. Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura, prikazana na slici 8, je novi oblik koja se još može nazvati i horizontalna i timska organizacija. Temelji se na tijeku radnog i poslovnog procesa, a ne na poslovne funkcije, okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove koji obavljaju određene zadatke u konkretnom poslovnom i radnom

procesu. (Sikavica, Hrnaus, 2011:188) Procesna struktura ima mali broj hijerarhijskih razina tako da su granice između odjela potpuno izbrisane, menadžerski zadaci se delegiraju na najnižoj razini, zaposlenici su u izravnom kontaktu s kupcima, a ponekad su i punopravni članovi tima. Vrhovni menadžment je relativno malen. Procesna struktura omogućuje poduzećima da usmjere većinu svojih resursa na usluživanje kupaca, rad se odvija timski. Članovi tima moraju imati vještine donošenja odluka, rješavanju problema i implementaciji rješenja. Takve strukture primjerene su srednjim i velikim poduzećima koja imaju različite proizvode i projekte.



Slika 8 Procesna organizacijska struktura

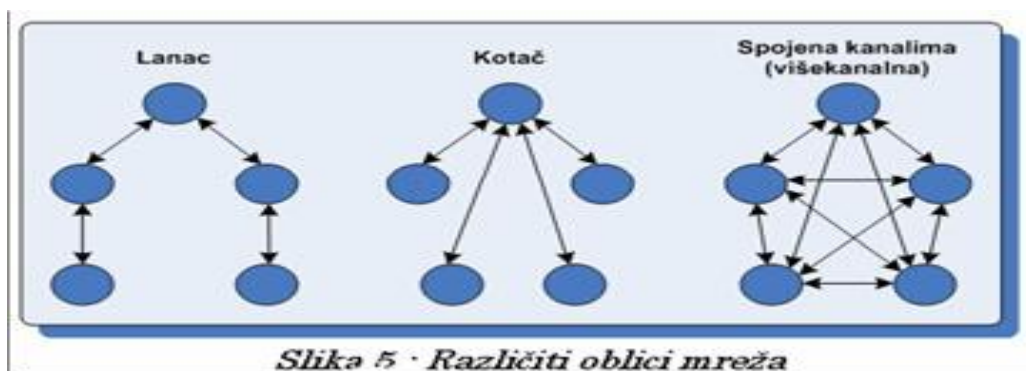
Izvor: <https://www.google.hr/search?newwindow=1&biw=1366&bih=599&tbm=isch&sa=1&q=procesna+organizacijska+struktura>

Prednosti ove strukture su: potiče fleksibilnosti i brzu reakciju na promjene, svaki zaposleni ima širi uvid u ciljeve organizacije, potiče usredotočenost na timski rad i suradnju, poboljšava kvalitetu života zaposlenih, dinamično poboljšava brzinu i efikasnost, smanjuje granice između odjela, pojačava uključenost zaposlenih, povećava sposobnost da se vidi cijeli tijek rada, intenzivna usredotočenost na ispunjenje potreba kupca koja može rezultirati unapređenjima brzine, efikasnosti kupaca, eliminiranje brojnih slojeva menadžmenta i osiguranje kooperacije na cijelom zadatku. Procesna struktura dovodi do reduciranja režijskih troškova. (Sikavica, Hernaus, 2011.:192)

Nedostaci su: zahtjeva promjene u kulturi, u dizajnu posla, filozofiji menadžmenta, informacijskom sustavu i sustavu nagrađivanja, udvostručava oskudne resurse, treba više vremena za donošenje odluka u timovima, može ugroziti srednje menadžere i specijaliste. Menadžeri trebaju biti treneri, a ne nadzornici. Zaposlenici za timski rad trebaju izobrazbu, informacije iz organizacije i okoline. (Buble, 2005.:190)

## 5.5. Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacija je organizacija bez granica zbog toga jer su mogućnosti ulaska i izlaska u mrežu neograničene. Mreže su nehijerarhijske. Prednosti mrežne organizacije su: veća konkurentnost na globalnom tržištu, mogućnost obavljanja aktivnosti diljem svijeta kako bi se postigla najbolja cijena i kvaliteta, fleksibilna i prilagodljiva organizacija dinamičkoj okolini, velika fleksibilnost radne snage, pružanje stalno novih izazova i prilika za zaposlene, omogućuje maksimalnu efikasnost, omogućuje da se s manje resursa postigne više, osigurava brzu reakciju na zahtjeva tržišta, osigurava veliku autonomiju i odgovornost članica mreže. Nedostaci su: nepostojanje izravne kontrole svih aktivnosti, mogućnost napuštanja posla od strane kooperanata u kritičnom trenutku, povećava nesigurnost ljudi za posao, slabija organizacijska kultura u mreži, teškoće u održavanju članstva i predanosti mreže, teškoće u izgradnji lojalnosti zaposlenih, teškoće u koordiniranju aktivnosti između grupa, teškoće u promišljanju odgovornosti i izloženosti odgovornosti. (Sikavica, Hernaus, 2011.:210) Mrežne organizacijske strukture zasnovane su na timovima i mogu imati različite oblike komuniciranja i povezivanja: oblik kotača, slova, lanca, kruga i zvijezde, slika 9.



Slika 9 Oblici mrežne organizacije

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=mrežna+organizacijska+struktura+primjer>

Struktura kotača je najcentraliziranija komunikacijska struktura jer sve informacije šalje i prima jedna osoba, najčešće vođe grupe. Struktura slova manje je centralizirana jer su u sredini dvije osobe. Struktura lanca je komunikacija koja slijedi formalni lanac

naređivanja. On omogućuje ravnomjerniji protok informacija, pogodan za radne situacije u kojima se poslovi nadovezuju. Na krajevima strukture komuniciraju samo s jednom osobom. U strukturi kruga informacije kolaju ravnomjerno te u toj strukturi svaka osoba komunicira s dvije osobe, najčešće s onima koje imaju slična uvjerenja, iskustva, područje rada. Struktura zvijezda najdecentraliziranija je struktura, koja omogućava slobodan protok informacija među svim članovima komunikacijske strukture bez obzira na njihove pozicije u hijerarhiji ili njihov status. (Sikavica, 2011.:126)

Mrežna organizacija je također i organizacija paukove mreže koja se koristi kada organizacija naiđe na složene probleme za koje nitko ne zna kako bi i mogao riješiti. Tada se formira tim za rješavanje određenog problema u obliku paukove mreže. Za uspjeh i djelotvornost mreže nužna je međusobna povezanost članova, a to omogućava informacijska tehnologija. Također mrežna organizacijska struktura može biti u obliku ribarske mreže koje su fleksibilne i predstavljaju oblik organizacije koji će mrežu držati zajedno. Menadžeri u organizaciji ribarske mreže mogu biti na različitim razinama, čas na rubu, čas na sredini, ovisno o kojem se projektu radi. Ribarska mreža brzo mijenja oblik, ali zadržava snagu. Timovi koji promišljaju akcije i premošćuju hijerarhiju osnovna su jedinica strukture u organizaciji ribarske mreže. (Sikavica, Hernaus, 2011.:225,228)

Mrežna organizacija je organizacija 21. stoljeća, ali i organizacija budućnosti, jer je najbolji odgovor na smanjivanje tržišne nesigurnosti i rizika poslovanja, zbog čega se organizacije moraju usredotočiti na glavni posao ili program.

## **6. KOMUNIKACIJSKA KLIMA U ORGANIZACIJI**

Prema Borissoff-u 1989. Postoje dvije komunikacijske klime. Prva je defenzivno-prijeteća, a druga podržavajuće-suradnička. (Brajša, 1993.:90)

U defenzivno-prijetećoj komunikacijskoj klimi sve se ocjenjuje, procjenjuje, vrednuje, suradnici „pišu kontrolne zadatke“, a nad njima je uvijek prisutan „učitelj koji ocjenjuje“. U toj klimi dominira napad i obrana, prijetnja i povlačenje, ugrožavanje i

zatvaranje. Stroga hijerarhija je osnova ponašanja među suradnicima. Suradnici ne surađuju, nego se natječu i među njima vlada nepovjerenje i oprez. Manje se razgovara, a više se zapovijeda, naređuje, zahtjeva, upozorava, opominje i prijeti. Suradnici se osuđuju, kritiziraju i stalno im se nešto predbacuje. Pretpostavljeni istražuju, ispituju i saslušaju podređene suradnike. Nema zajedničkog rješavanja problema, već davanje gotovih savjeta. (Brajša, 1993.:92)

U podržavajuće-suradničkoj komunikacijskoj klimi više se opisuje i objašnjava, nego ocjenjuje i vrednuje. Radi se s emocijama, a ne samo hladnim razumom. Svi zaposlenici bave se problemom, a ne međusobnom kontrolom. Razvoj može biti i spontani, a ne samo strateški. Potiče se međusobna suradnja, a ne rivalstvo i natjecanje. (Brajša, 1993.:93)

## **7. ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT U SKLOPU CARINSKE UPRAVE**

Carinska uprava je upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija koja priprema stručne prijedloge za utvrđivanje ekonomske i razvojne politike u području carinskog i trošarinskog sustava i sustava carinske i izvan carinske zaštite. Djelokrug Carinske uprave je: organizirati i nadzirati rad carinske službe, pratiti obrađivanje podataka o izvozu, uvozu i provožu, obavljati carinski nadzor u robnom i putničkom prometu, obavljati provjeru fizičkih i pravnih osoba u skladu s carinskim, trošarinskim i drugim propisima na cijelom području RH, odobravati i provoditi carinsko dopušteno postupanje ili uporabu robe, pratiti naplatu prihoda po osnovi carine, trošarine, obavljati nadzor i kontrolu obračuna i naplate carine, trošarine i drugih davanja, obavljati devizno-valutnu kontrolu u međunarodnom putničkom prometu s inozemstvom, sprečavati i otkrivati carinske, devizne prekršaje i prekršaje u pogledu kaznenih djela u carinskim i trošarinskim stvarima, voditi upravni i prekršajni postupak, pripremati stručne prijedloge za podnošenje zahtjeva glede osiguranja proračunskih sredstava za financiranje rada i djelatnosti Carinske uprave, brinuti o izgradnji, održavanju i

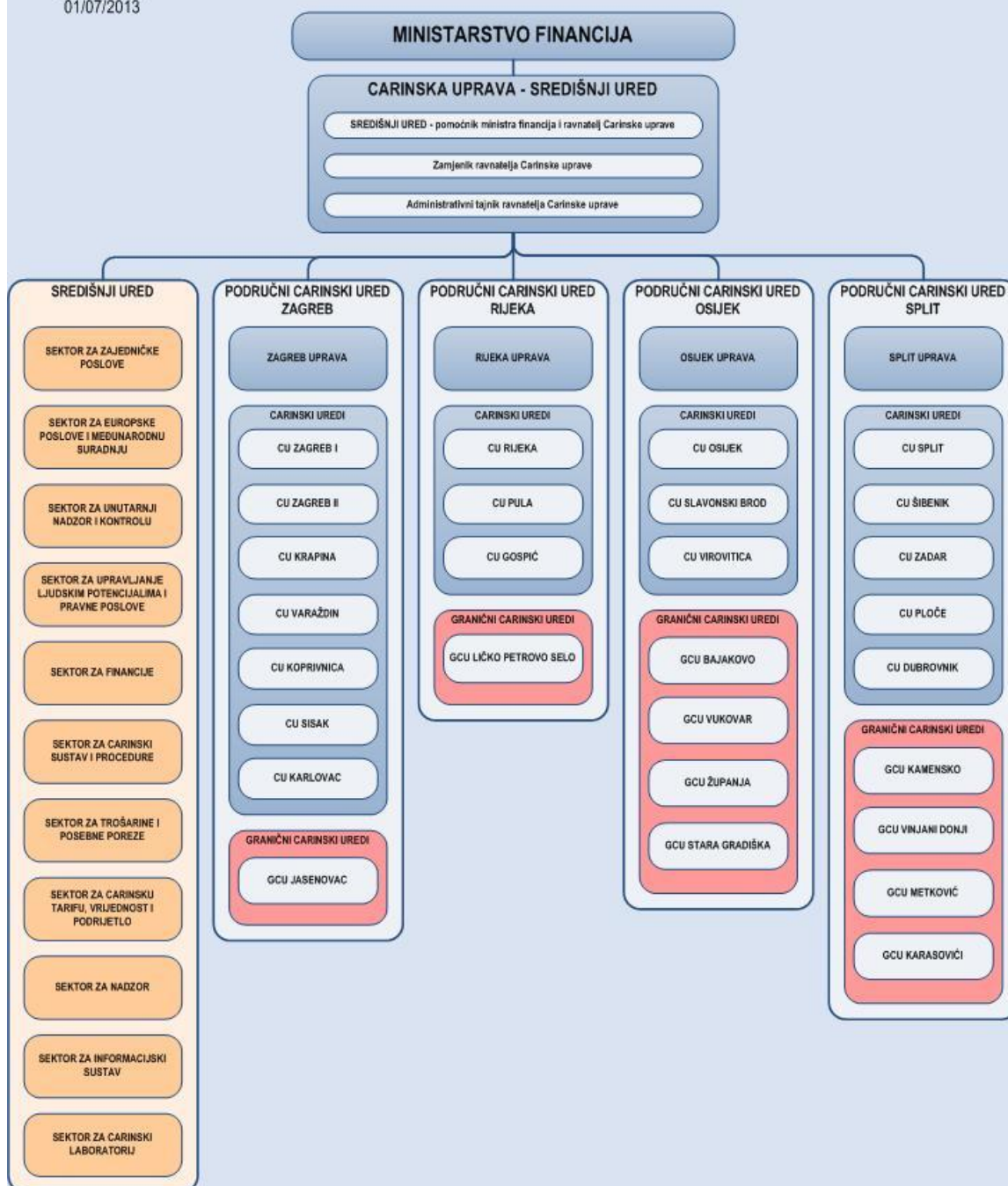
modernizaciji carinskih objekata, obavljati poslove koji se odnose na zapošljavanje, položaja, prava, obveze i odgovornosti djelatnika carinske uprave, provoditi prvostupanjsko i drugostupanjsko disciplinsko sudovanje, organizirati stručno obrazovanje i usavršavanje carinskih službenika i namještenika, nadzirati rad međunarodnih otpremnika, provoditi stručne ispite i izdavanje odobrenja za obavljanje poslova međunarodnog otpremništva, surađivati s inozemnim carinskim službama i međunarodnim organizacijama u rješavanju carinskih pitanja, obavljati i druge poslove koje odredi ministar.

## **7.1. Ustroj Carinske uprave**

Ustroj Carinske uprave, vidljiv na slici 6, sastoji se od Središnjeg ureda i Područnih carinskih ureda Zagreb, Rijeka, Osijek i Split.

Središnji ured obavlja poslove organiziranja, usmjeravanja i nadziranje rada službe i ustrojstvenih jedinica, prati razvoj i ostvarivanje ciljeva, priprema stručne prijedloge za unapređivanje organizacije rada i zakonitosti postupanja, sudjeluje u izradi plana i prijedloga proračuna i plana rashoda, priprema stručne prijedloge za podnošenje zahtjeva glede osiguranja proračunskih sredstava za financiranje rada i djelovanje carinske uprave. U sklopu središnjeg ureda djeluje jedanaest sektora, i to: Sektor za zajedničke poslove, Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima i pravne poslove, sektor za financije, sektor za carinski sustav i procedure, Sektor za trošarine i posebne poreze, Sektor za carinsku tarifu, vrijednosti i podrijetlo, Sektor za nadzor, Sektor za informacijski sustav i Sektor za carinski laboratorij.

Područni carinski uredi osnivanju se u gospodarskim i prometnim središtima kada to zahtijevaju opseg, struktura i tokovi kretanja roba u putničkom i robnom prometu s inozemstvom te drugi gospodarski interesi. Za obavljanje svih ili nekih poslova iz djelokruga područnih carinskih ureda osnivaju se carinski uredi i granični carinski uredi kao unutarnje ustrojstvene jedinice.



Slika 10 Ustroj Carinske uprave  
Izvor: [www.carina.hr](http://www.carina.hr)

### Sektor za zajedničke poslove

U okviru Središnjeg ureda Carinske uprave djeluje Sektor za zajedničke poslove koji izrađuje i koordinira izradu strateških dokumenata te na temelju prikupljenih pokazatelja definira strateške ciljeve iz područja nadležnosti carinske uprave, obavlja stručne i organizacijske poslove središnjega ureda u cilju omogućavanja nesmetanog i



uspješnog obavljanja njihovih zadataka i aktivnosti. U sklopu Sektora djeluju tri službe:

Služba statističko izvješćivanje, strateško planiranje i zajedničke poslove

Služba za operativnu komunikaciju i podršku i

Služba za Intrastat

Unutar Službe za Intrastat djeluju tri odjela;

Odjel za prikupljanje podataka

Odjel za nadzor izvještajnih jedinica

Odjel za podršku korisnicima

## **7.2. Služba za Intrastat**

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 1. Srpnja 2013. Godine ukinute su granične kontrole i carinske formalnosti pri kretanju roba između RH i drugih zemalja članica EU. Zamjena za jedinstvenu carinsku deklaraciju koja je bila izvor podataka za statistiku robne razmjene, razvijen je Intrastat. Intrastat je sustav prikupljanja podataka o robnoj razmjeni direktno od poslovnih subjekata, koji je u primjeni od 1993. g. kada je uspostavljeno jedinstveno tržište EU. Služba za Intrastat obavlja poslove prikupljanja, kontroliranja, obrađivanja, analiziranja i čuvanja statističkih podataka o robnoj razmjeni između država članica Europske unije, dostavlja prikupljene podatke i ispravke utvrđenih nepravilnosti u Državni zavod za statistiku, uparuje podatke sa podacima Porezne uprave, pruža tehničku pomoć obveznicima izvještavanja oko prijavljivanja na zahtijevane carinske aplikacije, prati, nadzire i analizira redovitost izvještavanja i kvalitetu prikupljenih podataka. Obveznik izvještavanja za Intrastat je svaki poslovni subjekt, obveznik PDV-a, čija godišnja vrijednost robne razmjene sa zemljama EU prelazi prag uključivanja za primitke 1.800.000,00 Kn, a za otpreme 900.000,00 Kn. Obveznik je dužan dostaviti izvještaj jednom mjesečno putem G2B servisa. G2B servis služi za razmjenu elektroničkih dokumenata između gospodarstvenika i informacijskog sustava Carinske uprave. Služba trenutno obrađuje 7000 izvještajnih jedinica.

## **7.3. Metodologija istraživanja**

Služba za Intrastat djeluje u sklopu Središnjeg ureda Carinske uprave, Sektora za

zajedničke poslove, zbog zbrinjavanja radnih mjesta, i smanjenja troškova, prilikom ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, Služba nema sjedište u Zagrebu, već u Čakovcu na adresi Zrinsko Frankopanska 9. Po sistematizaciji radnih mjesta u Službi bi trebalo raditi 70 službenika, ali zbog najmanjih primanja (radna mjesta bez ovlaštenja i bez dodataka na osobni primitak), Služba trenutno broji 47 službenika. U Odjelu za prikupljanje podataka 35 službenika, u Odjelu za nadzor 8 službenika i u Odjelu za podršku izvještajnim jedinicama 4 službenika.

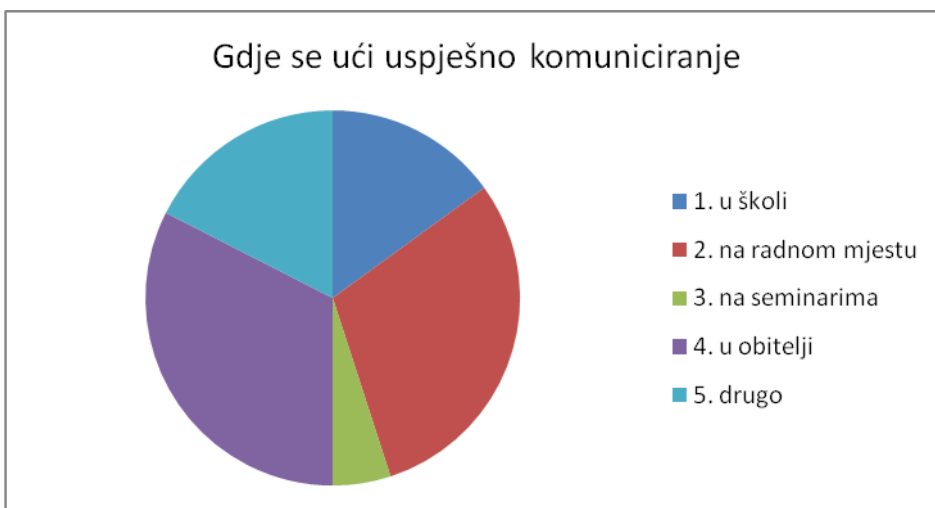
Poslovni prostor Službe za Intrastat je predivno, suvremeno opremljen, svi službenici nalaze se u velikoj, zajedničkoj, toploj, prozračnoj prostoriji u kojoj se nalazi novi inventar, posložen za rad u timovima. Prostor je opremljen za 9 timova po 6 službenika i dva odjela. Zbog manjka službenika trenutno u odjelu za prikupljanje podataka djeluje 6 timova plus dva odjela. U središtu prostorije nalazi se mjesto za održavanje sastanaka, primanja stranke i sl. Uvjeti za rad zaista su idealni, međutim službenici su dosta opterećeni poslom jer svaki referent obrađuje 200 izvještajnih jedinica i nedostaje komunikacije, a rad u timovima je samo u prostoru, ali u stvarnosti nema atmosfere timskog rada.

Prema Zakonu o državnim službenicima i namještenicima regulirana su sva prava i obveze svih službenika. Također sistematizacijom radnih mjesta točno je utvrđeno koje radno mjesto obavlja koju funkciju i koja su ovlaštenja službenika. Od osnivanja carinske službe prisutna je hijerarhijska organizacijska struktura i nepoštivanje hijerarhije smatra se povredom službene dužnosti, odnosno prekoračenje položaja i ovlasti.

Služba za Intrastat je nanovo osnovana, prije samo dvije i pol godine, opremljena je za rad u timovima pa je bilo za očekivati da će i takvo radno okruženje biti. U samom početku to je zaista tako i funkcioniralo, međutim ubrzo se sve promijenilo i trenutno je prisutna slaba ili nikakva komunikacija između službenika i stara hijerarhijska struktura. Nadređeni najviše komuniciraju sa voditeljima timova, koji obavještavaju svoje referente. Svaki voditelj različito prenosi informacije i rad po timovima je dosta neujednačen. Zajedničke suradnje gotovo i nema.

## 7.4. Rezultati istraživanja

Na početku istraživanja službenicima je dano na znanje da će rezultati istraživanja biti dostupni nadređenima, pa iako je istraživanje anonimno pojedini službenici neće biti iskreni i objektivni iz razloga što se danas svatko boji za svoje radno mjesto i vlada strah od reakcije nadređenih i njihovih posljedica. Istraživanje je provedeno prema priloženom anketnom upitniku u privitku. Od ukupno 47 službenika u istraživanju je sudjelovalo 40 službenika, dok je njih 7 bilo odsutno, i to: 19 službenika muškog spola i 21 službenica ženskog spola. Svi ispitani službenici imaju preko jedanaest godina radnog staža i svjesni su da je komunikacija u organizaciji važna za uspješno poslovanje. Pošto je komunikacija važna za uspješno poslovanje postavljeno je pitanje službenicima: Gdje se uči dobra komunikacija? Prikaz na grafu br. 1. 13 službenika smatra da uspješno komuniciranje potječe od razgovora u obitelji, 12 službenika da se komuniciranje uči na radnom mjestu, 6 službenika smatra da se osnove dobre komunikacije stječu u školi, 2 njih smatra da su komunicirati naučili na seminarima dok njih 7 smatra da je izvor dobre komunikacije nešto drugo, kao razgovor s prijateljima, društvene mreže, mediji.



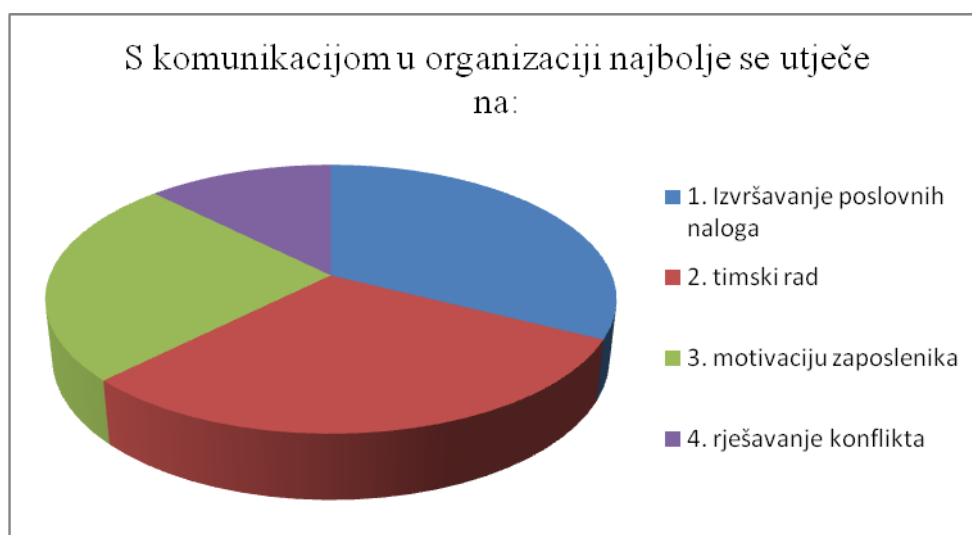
Graf br. 1 Podaci na pitanje: Gdje se uči poslovno komuniciranje prema ispitanicima u Službi za Intrastat  
Izvor: Izrada autora

Od verbalne komunikacije zaposlenici najviše koriste telefonski razgovor u svom radu iz razloga što svaki referent obrađuje 200 izvještajnih jedinica i u svakom trenutku treba biti dostupan. Telefonom se komunicira kratko i jasno među službenicima

isključivo jer su referenti dosta opterećeni poslom. Osim telefonom koristi se još i e-mail pošta, a izravne komunikacije lice u lice je jako malo jer nije dozvoljeno „šetanje“ od tima do tima od strane nadređenih.

Na veliko iznenađenje 30 službenika se izjasnilo da razumije neverbalnu komunikaciju, što je također upitno, jer putem izravne komunikacije mogu se pratiti neverbalne radnje, a toga je u službi jako malo.

Ključni pokazatelj je da službenici smatraju, čak njih 36, da se poznavanjem i korištenjem, verbalne i neverbalne komunikacije može postići bolja poslovna suradnja. Prikaz na grafu br. 2 prikazuje na što najbolje utječe komunikacija u organizaciji. Po mišljenju službenika s dobrom komunikacijom u organizaciji najbolje se utječe na izvršavanje poslovnih naloga smatra 13 službenika, 12 službenika smatra da to utječe na timski rad, 10 službenika smatra da je komunikacija ujedno i motivacija, a 5 službenika smatra da komunikacija služi za i rješavanje konflikta.

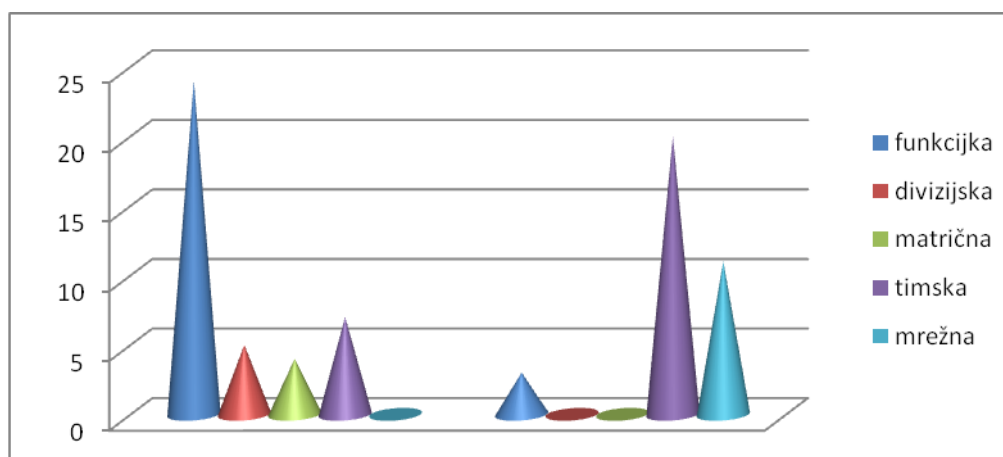


Graf br. 2 Podaci na pitanje: S komunikacijom u organizaciji najbolje se utječe na slijedeće, prema ispitanicima u Službi za Intrastat

Izvor: Izrada autora

Organizacijska struktura u Carinskoj upravi od samog osnivanja je hijerarhijska. Bez obzira što je Služba za Intrastat novonastala služba u kojoj je zamišljen rad po timovima a time i timska atmosfera, organizacijska struktura je strogo hijerarhijska. Referenti su odgovorni voditelju tima, voditelji tima voditeljima Odjela, voditelji Odjela voditelju Službe, voditelj službe voditelju Sektora, voditelj Sektora ravnatelju Carinske uprave, ravnatelj Carinske uprave ministru financija. Sistematizacijom su određena radna mjesta

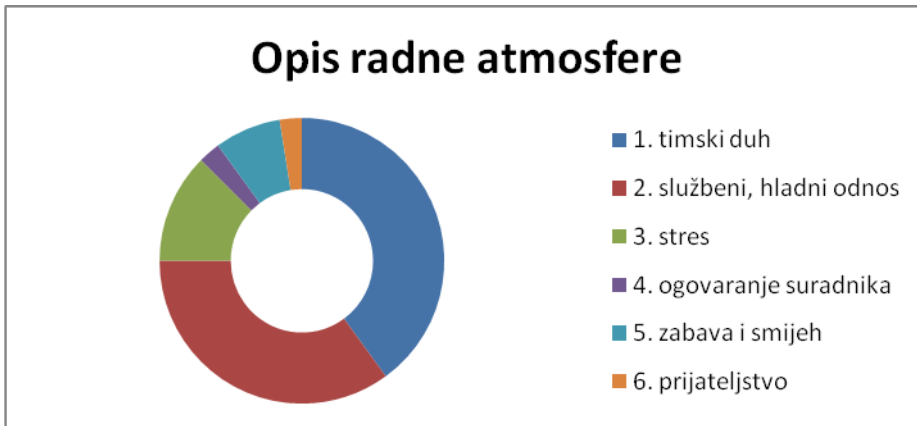
i opis poslova na tom radnom mjestu, tako je prisutna hijerarhijska funkcijska organizacijska struktura, zatim u Službi postoji dvostruki lanac zapovijedanja što se može smatrati divizijskom hijerarhijskom strukturom, i također u sklopu Središnjeg ureda ustroj je podijeljen na sektore, službe i odjele što se može smatrati i matričnom hijerarhijskom organizacijskom strukturom. Služba je oformljena po timovima pa bi organizacijska struktura trebala biti timska, stoga je službenicima postavljeno pitanje: U kakvoj organizacijskoj strukturi trenutno rade i u kakvoj bi željeli raditi? Prikaz na grafu br. 3. 36 službenika izjasnilo se da trenutno rad u hijerarhijskoj strukturi ( 27 u funkcijskoj, 5 u divizijskoj i 4 u matričnoj) dok njih 7 smatra da je organizacijska struktura timska. Svi službenici rade više od jedanaest godina u službi i priviknuli su se ili su prihvatili hijerarhijski stil vođenja, međutim na grafu br. 3 također je vidljivo da bi većina službenika, njih 20, ipak voljeli da je struktura zaista timska, 11 službenika bi čak mrežnu strukturu bez ikakve hijerarhije, dok 9 službenika bi i dalje ostali u hijerarhijskoj funkcijskoj strukturi i ništa ne bi mijenjali.



Graf br. 3 Postojeća organizacijska struktura i struktura kakvu bi ispitanici željeli

Izvor: Izrada autora

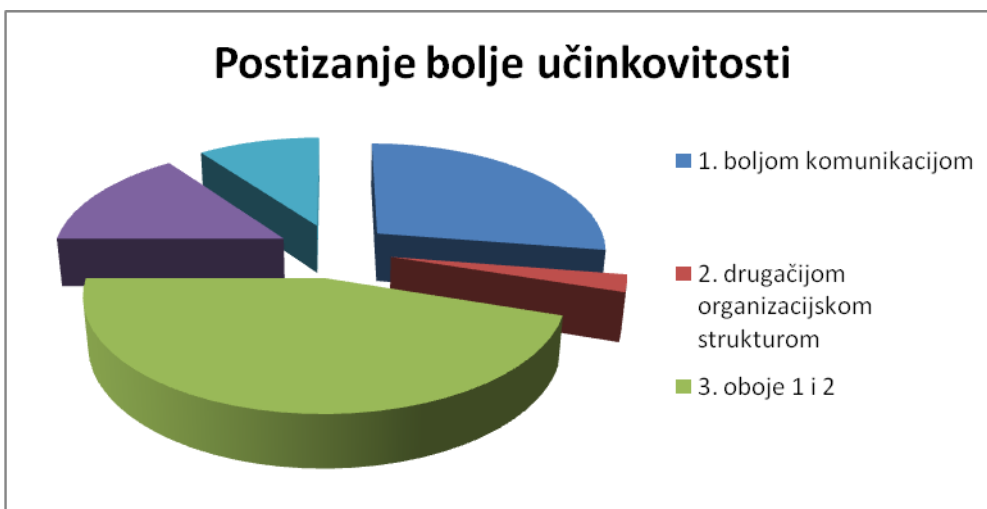
Zbog slabe komunikacije između službenika i hijerarhijske organizacijske strukture službenici su opisali svoju radnu atmosferu, prikaz na grafu br. 4. 16 službenika trenutno radnu atmosferu doživljava kao timski duh, možda zbog podjele po timovima, bi trebao vladati timski duh, ali..., zatim 13 službenika atmosferu doživljava kao službeni, hladni odnos, 5 službenika doživljava radnu atmosferu kao stres, 1 kao prijateljstvo, 1 kao povjerenje, 1 kao ogovaranje suradnika i 3 kao zabava i smijeh.



Graf. br. 4 Opis radne atmosfere

Izvor: Izrada autora

Na samom kraju istraživanja službenici su se izjasnili da li se može postići bolja učinkovitost boljom komunikacijom i drugačijom organizacijskom strukturom, prikaz na grafu br. 5. Da bi se povećala učinkovitost boljom komunikacijom smatra 11 službenika, drugačijom organizacijskom strukturom 1 službenik, boljom komunikacijom i drugačijom organizacijskom strukturom 18 službenika, 4 službenika smatra da je učinkovitost maksimalna, dok 6 službenika smatra da nešto drugo treba mijenjati (možda voditelja, povećanje plaće).



Graf. br. 5 Postizanje bolje učinkovitosti

Izvor: izrada autora

## 8. ZAKLJUČAK

Poslovna komunikacija u organizacija od iznimne je važnosti za poslovanje, naročito u vremenu globalizacije u kojem živimo. Komunikacijom se sklapaju poslovi, poslovna suradnja i ostvaruju se postavljeni ciljevi. Uspješnom komunikacijom postiže se bolji odnos sa zaposlenicima, poslovnim partnerima, a ujedno i veći poslovni uspjeh.

Uz dobro poznavanje poslovne komunikacije od iznimne je važnosti i pravilna organizacijska struktura. Hijerarhijske strukture rijetko svojim zaposlenicima daju priliku da iskažu svoja znanja, vještine, prijedloge i time im umanjuju motivaciju i zadovoljstvo za rad. Suvremenije organizacijske strukture daju priliku timskog rada, tj. da svaki iskaže svoje znanje, vještine, prijedloge, zaključke, time se postiže veća motivacija, zainteresiranost za posao, a ujedno i dobar poslovni uspjeh.

Provedenim istraživanjem poslovne komunikacije i organizacijske strukture u Službi za Intrastat u sklopu Carinske uprave utvrđeno je da je poslovna komunikacija između službenicima slaba, komuniciraju najviše telefonom, e-mail poštom, a izravne komunikacije gotovo da i nema. Uz nedovoljnu verbalnu, usmenu komunikaciju, naravno da ne postoji mogućnost za praćenje i razvijanje neverbalne komunikacije. Osim slabe poslovne komunikacije, prisutna je hijerarhijska struktura, iako je prostor i sistem rada podijeljen po timovima. Pojedinci ipak smatraju da u službi vlada timski duh, ali veća većina ipak radnu atmosferu doživljava kao službeni, hladni odnos, stres i ogovaranje što nikako nije pozitivno. Iako većina službenika radi u Carinskoj službi duže od jedanaest godina i više, godinama su naviknuli na hijerarhijsku organizacijsku strukturu ipak bi većina službenika voljela da se struktura promijeni u timsku ili čak mrežnu. Također većina službenika smatra da bi se boljom komunikacijom i drugačijom organizacijskom strukturom postigla veća učinkovitost rada. Veća učinkovitost rezultirala bi veći poslovni uspjeh, a najviše bi utjecalo na zadovoljstvo službenika. Zadovoljan službenik je i dobar službenik. Rezultati istraživanja bit će dostupni nadređenima, a da li će se promijeniti poslovna komunikacija i organizacijska struktura u Službi za Intrastat, veliki je upitnik.



**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, JADRANKA KODBA pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica /diplomskog rada pod naslovom

**ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT U SKLOPU CARINSKE UPRAVE** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
Jadranka Kodba

*Jadranka Kodba*  
(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 sveučilišne 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, JADRANKA KODBA neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT U SKLOPU CARINSKE UPRAVE** čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
Jadranka Kodba

*Jadranka Kodba*  
(vlastoručni potpis)



## 9. LITERATURA

1. Bobera D., Hunjet A., Kozina G: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, 2015.
2. Bovee C.L., Thill J.V.: Suvremena poslovna komunikacija, deseto izdanje, Mate d.o.o., 2012.
3. Boyes C.: Jezik tijela, Kigen, Zagreb, 2009.
4. Brajša P.: Menadžerska komunikologija, DRIP, Varaždin, 1993.
5. Buble M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Davids K.: Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
7. Fox R.: Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
8. Hunjet.A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
9. Majić O.J., Klimnet A.: Poslovne komunikacije, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
10. Maxwell J.C.: Razvijte vođu u sebi, V.B.Z. studio, Zagreb, 2003.
11. Novak M.: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, 1989.
12. Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
13. Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije. Novi informator. Zagreb, 2011.
14. Pease A.: Govor tijela, AGM, Zagreb, 2002.
15. Pease A i B.: Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
16. Perko-Šeparović I.: Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, 1975.
17. Rouse M. J., Rouse S.: Poslovna komunikacija, Masmedia, Zagreb, 2005.
18. Rijavec M., Miljković D.: Neverbalna komunikacija, Vern, Zagreb, 2002.
19. Thomson P.: Tajna komunikacije, Barka, Zagreb, 1989.
20. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin. Varaždin, 2004.

21. <https://www.carina.hr>, dostupno 09.09.2015
22. <https://www.google.hr/search?q=funkcionalna+organizacijska+struktura>, dostupno 12.10.2015.
23. <https://www.google.hr/search?newwindow=1&biw=1366&bih=599&tbm=isch&sa=1&q=divizijska+organizacijska+struktura>, dostupno 12.10.2015.
24. <https://www.google.hr/search?newwindow=1&biw=1366&bih=599&tbm=isch&sa=1&q=matri%C4%8Dna+organizacijska+struktura>, dostupno 14.10.2015.
25. <https://www.google.hr/search?newwindow=1&biw=1366&bih=599&tbm=isch&sa=1&q=procesna+organizacijska+struktura>, dostupno, 21.11.2015.
26. <https://www.google.hr/search?q=verbalna+komunikacija&newwindow>, dostupno, 21.11.2015.
27. <https://www.google.hr/search?q=mrežna+organizacijska+struktura+primjer> dostupno, 09.0.2016.
28. <https://www.google.hr/search?q=poslovni+email+slike>, dostupno 10.01.2016.

## **10. POPIS SLIKA I GRAFOVA:**

1. Slika 1 Oblici verbalne komunikacije
2. Slika 2 Primjer e-mail poruke
3. Slika 3 Primjer web komunikacije
4. Slika 4 Ravnopravno rukovanje
5. Slika 5 Funkcijska organizacijska struktura
6. Slika 6 Divizijska organizacijska struktura
7. Slika 7 Matrična organizacijska struktura
8. Slika 8 Procesna organizacijska struktura
9. Slika 9 Oblici mrežne organizacije
10. Slika 10 Ustroj Carinske uprave
11. Graf 1 Učenje komunikacije
12. Graf 2 Utjecaj komunikacije u organizaciji
13. Graf 3 Postojeća organizacijska struktura i kakvu bi strukturu ispitanici željeli
14. Graf 4 Opis radne atmosfere
15. Graf 5 Postizanje bolje učinkovitosti

## 11. PRILOG

### ANKETNI UPITNIK ZA ISTRAŽIVANJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U SLUŽBI ZA INTRASTAT

1. Spol                    M      Ž
  
2. Godine radnog staža
  - a.) od 0-10 god
  - b.) od 11-20 god
  - c.) od 21-30 god
  - d.) 31 i više godina
  
3. Gdje se po Vašem mišljenju uči uspješno komuniciranje?
  - a.) U školi
  - b.) Na radnom mjestu
  - c.) Na seminarima
  - d.) U obitelji
  - e.) Drugo
  
4. Mislite, da je komunikacija u organizaciji važna za uspješno poslovanje?
  - a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Ne znam
  
5. Koji način verbalne komunikacije najviše koristite u svom radu?
  - a.) Telefonski razgovor
  - b.) Govor lice u lice
  - c.) Pisane obavijesti
  - d.) Elektroničku poštu
  - e.) Telefax
  - f.) Drugo
  
6. Da li razumijete neverbalnu komunikaciju (govor tijela : položaj ruku, nogu, kretnje, geste)?
  - a.) Da
  - b.) Ne
  
7. Smatrate li da se dobrim poznavanjem verbalne i neverbalne komunikacije može postići bolja poslovna suradnja?
  - a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Ne znam

8. S komunikacijom u organizaciji najbolje se utječe na:
  - a.) Motivaciju zaposlenika
  - b.) Timski rad
  - c.) Rješavanje konflikta
  - d.) Pravilno ocjenjivanje
  - e.) Izvršavanje poslovnih naloga
9. Kakav je tip organizacijske strukture u vašoj organizaciji?
  - a.) Funkcijska – hijerarhijska, a u kojoj je osoblje raspoređeno na osnovi funkcije koju obavlja
  - b.) Divizijska – hijerarhijska, u kojoj su funkcije osoblja grupirane u sektore
  - c.) Matrična – hijerarhijska, u kojoj je prisutan dvostruki lanac zapovijedanja
  - d.) Procesna – timska organizacija
  - e.) Mrežna –nehijerarhijska, organizacija bez granica
10. Smatrate li da je Vaša organizacijska struktura adekvatna za uspješno poslovanje?
  - a.) Da
  - b.) Ne
  - c.) Ne znam
11. Ako nije, kakav biste novi tip strukture željeli?
  - a.) Funkcijska – hijerarhijska, u kojoj je osoblje raspoređeno na osnovi funkcije koju obavlja
  - b.) Divizijska – hijerarhijska, u kojoj su funkcije osoblja grupirane u sektore
  - c.) Matrična – hijerarhijska, u kojoj je prisutan dvostruki lanac zapovijedanja
  - d.) Procesna – timska organizacija
  - e.) Mrežna –nehijerarhijska, organizacija bez granica
12. Kojim bi riječima opisali Vašu radnu atmosferu?
  - a.) Prijateljstvo
  - b.) Stres
  - c.) Službeni, hladni odnos
  - d.) Ogovaranje suradnika
  - e.) Timski duh
  - f.) Napetost i konflikti
  - g.) Povjerenje
  - h.) Zabava i smijeh
13. Smatrate li da bi se mogla postići bolja učinkovitost na Vašem radnom mjestu:
  - a.) Boljom komunikacijom
  - b.) Drugaćijom organizacijskom strukturom
  - c.) Oboje a i b
  - d.) Ništa od navedenog
  - e.) Učinkovitost je maksimalna