

# Poslovno komuniciranje u organizaciji na primjeru ERP sustava

---

Ptiček, Maja

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:122:058027>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



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



**DIPLOMSKI RAD BR. 70/PE/2016**  
**POSLOVNO KOMUNICIRANJE U**  
**ORGANIZACIJI NA PRIMJERU ERP SUSTAVA**  
**MAJA PTIČEK**

Varaždin, ožujak 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**POSLOVNA EKONOMIJA**



**DIPLOMSKI RAD BR. 70/PE/2016**  
**POSLOVNO KOMUNICIRANJE U**  
**ORGANIZACIJI NA PRIMJERU ERP SUSTAVA**

Student:

Maja Ptiček, matični broj: 0109/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Moja Ptišek	ŠIFRA ZA RAD	0109/333D
NASLOV RADA	Poslovno komuniciranje u organizaciji na primjeru ERP sustava		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Business communication in the organization in the case of ERP system		
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI ŽIRIJA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina 2. doc. dr. sc. Tivko Jurić 3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

## Zadatak diplomskog rada

ČISLO: 70/PE/2018

Učinkovitost u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima te usavršavanje poslovnog ponašanja postale je važna vještina koju bi svatko trebao pokušati unaprijediti. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja je sporazumno, pravovremeno, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovornim, isključivim, mišljenjima i argumentacijama. Dobra poslovna komunikacija djeluje kao krovak u tvrtki i osigurava zdravu ravnotežu u njihovom djelovanju. Svaka tvrtka razvija i ima svo vlastiti komunikacijski stil profesionalno strukturiran prema okruženju u kojem djeluje. ERP sustav je instrument putem kojeg se izboljšava radnja i djelovanje poslovnih u kompanijama smanjuje broj hierarhijskih razina u poslovnom sustavu, potiče standardizaciju komunikacije suradnja. Uvođenje ERP sustava u poslovanje, a iznimno prije u poslovne u svim poslovnim funkcijama, te stvorilo novu vrijednost unatoč nezanimljivim troškovima njegova uvođenja. Svakodnevno progresivna nastaju tehnološka, ali i poslovna promjena koje se stalno trebaju pratiti, nadzirati, ažurirati i kojima se treba prilagodavati, te ih, što je prije moguće, implementirati u sustave poslužuća kako bi se bilo u koraku s vremenom ali i korak ispred konkurencije jer post znanje u svaki konkurentnosti na tržištu mora biti imao svaka kompanija.



U OKRAŽBINU DANA: 08. ožujka 2018.

*A. Hunjet*

DIR 01/PE

## SAŽETAK

Učinkovitost u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima te usavršavanje poslovnog ponašanja postala je važna vještina koju bi svatko trebao pokušati unaprijediti. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja i argumentiranjem. Dobra poslovna komunikacija djeluje kao krvotok u tvrtki i osigurava zdravu ravnotežu u njihovom djelovanju. Svaka tvrtka razvija i ima svoj vlastiti komunikacijski stil profesionalno strukturiran prema okruženju u kojem djeluje. ERP sustav je instrument putem kojeg se iz korijena mijenja cjelokupni način poslovanja u kompanijama, smanjuje broj hijerarhijskih razina u poslovnom sustavu, potiče standardizacija, komunikacija i suradnja. Uvođenje ERP sustava u potpunosti je izmijenilo prirodu poslova u svim poslovnim funkcijama, te stvorilo novu vrijednost unatoč nezanemarivim troškovima njegova uvođenja. Svakodnevno progresivno nastaju tehnološke, ali i poslovne promjene, koje se stalno trebaju pratiti, nadzirati, ažurirati i kojima se treba prilagođavati, te ih, što je prije moguće, implementirati u sustave poduzeća kako bi se bilo u koraku s vremenom, ali i korak ispred konkurencije jer postizanje visoke konkurentnosti na tržištu treba biti imperativ svake kompanije.

Ključne riječi: komunikacija, učinkovitost, suradnja, konkurentnost, ERP sustav.

## **SUMMARY**

The effectiveness of communication with colleagues and business partners, and also development of business conduct has become an important skill that everyone should try to improve. The goal of effective business communication is mutual understanding, the transmission of information, messages and experiences. This includes the creation of new ideas, alignment of thoughts and argumentation. Good business communication skills acts like a bloodstream in the company and ensures a healthy balance in their work. Each company develops and has its own communication style, professionally structured towards the environment in which it operates. ERP system is the instrument which radically changes the whole way we do business in the company, reducing the number of hierarchical levels in the enterprise, encourages standardization, communication and cooperation. The introduction of the ERP system completely changed the nature of operations in all business functions, and created a new value despite of the considerable costs of its introduction. On daily basis there is a progressive rise in technological and business changes, which constantly need to be tracked, monitored, updated and to which we need to adjust, and as soon as it's possible, implement in the systems of enterprise in order to be up to date, but also a step ahead of the competition because achieving high competitiveness in the market should be an imperative for every company.

Key words: communication, efficiency, cooperation, competition, ERP system.

# SADRŽAJ

<b>1.UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	1
1.3. Znanstvene metode .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Oblici komunikacije .....	7
2.1.1. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	10
2.1.2. Formalna i neformalna komunikacija.....	13
2.1.3. Usmena i pisana komunikacija.....	20
2.1.4. Interna i eksterna komunikacija.....	22
2.2. Funkcije i važnost komunikacije u organizaciji .....	22
2.3. Smetnje u poslovnoj komunikaciji. ....	28
2.3.1. Mikroprepreke .....	32
2.3.2. Makroprepreke .....	33
<b>3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU ERP</b>	
<b>SUSTAVA .....</b>	<b>35</b>
3.1. Razlozi implementacije ERP sustava.....	37
3.2. Prednosti i nedostaci ERP sustava .....	39
3.3. Moduli i značaj ERP sustava u poslovnoj organizaciji.....	43
3.4. Primjena ERP sustava u organizaciji .....	49
3.5. Tržište .....	50
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>

**LITERATURA**

**POPIS SLIKA**

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Predmet ovog diplomskog rada su načini poslovnog komuniciranja sa njihovim popratnim oblicima u kompanijama. Da bi organizacija mogla nastati, funkcionirati i opstati neophodna je pravilna poslovna komunikacija, koja se s punim pravom uspoređuje s „krvotokom“ u organizmu. Da bi se radni procesi mogli odvijati nužno je pravilno komunicirati. Zato se ovaj rad osvrće na poslovnu komunikaciju kao preduvjet bez kojeg se ne može efikasno poslovati. U radu se detaljno opisuje verbalna i neverbalna, formalna i nefomalna, usmena i pisana te interna i eksterna komunikacija u poslovnom smislu. Svaka od tih oblika ujedno prikazuje i načine na koje se komunikacija u poslovnom okruženju može poboljšati.

U ovom diplomskom radu prikazuju se također i funkcije i važnost komunikacije, kao i potencijalne prepreke u komunikacijskim kanalima. Vrlo je važno voditi računa da se moguće smetnje i prepreke u komunikaciji na vrijeme uklone kako one ne bi bile uzrok lošeg načina poslovanja.

Posebna pažnja u radu posvećuje se ERP sustavu koji je instrument putem kojeg se iz korijena mijenja cjelokupni način poslovanja u kompanijama, smanjuje broj hijerarhijskih razina u poslovnom sustavu, potiče standardizacija, komunikacija i suradnja. Uvođenje ERP sustava u potpunosti je izmijenilo prirodu poslova u svim poslovnim funkcijama, te stvorilo novu vrijednost unatoč nimalo zanemarivim troškovima njegova uvođenja. Svakodnevno progresivno nastaju tehnološke, ali i poslovne promjene, koje se stalno trebaju pratiti, nadzirati, ažurirati i kojima se treba prilagođavati, te ih, što je prije moguće, implementirati u sustave poduzeća kako bi se bilo u koraku s vremenom, ali i korak ispred konkurencije jer postizanje visoke konkurentnosti na tržištu treba biti imperativ svake kompanije.

Tuđe izjave i citati u ovom diplomskom radu obilježeni su na uobičajeni način.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha istraživanja ovog diplomskog rada je prikazati oblike poslovnog komuniciranja te ukazati na potrebu korištenja informacijske tehnologije kao sredstva za postizanje visoke konkurentnosti i poboljšanja uspješnosti poslovanja poduzeća.



Cilj istraživanja je dokazati da se informacijskom tehnologijom može pospješiti ostvarivanje poslovnih ciljeva poduzeća, ali ukazati i na moguće rizike koje informacijska tehnologija, konkretno ERP sustav, može svojim uvođenjem u poduzeća uzrokovati.

Bitno je također napomenuti da je obrada ovako kompleksne teme orijentirana prvenstveno na najvažnije značajke i komponente ERP sustava jer s obzirom na kompleksnost navedenog informacijskog sustava, a imajući u vidu nedostatak prostora za cjelovitu obradu teme, nužno je bilo izostaviti još mnogo ostalih bitnih njegovih značajki.

### **1.3. Znanstvene metode**

Prilikom istraživanja i pismenog formuliranja rezultata istraživanja u radu su korištene sljedeće tehničke metode: metoda promatranja i metoda eksperimentiranja. Osim tehničkih metoda, u radu se koriste i logičke metode koje utvrđuju uvjete pod kojima se spoznaje znanstvena istina, a tiču se znanstvene obrade podataka, izvođenje zaključaka i građenja teorija i sustava.

Znanstvene metode korištene u izradi ovog diplomskog rada koje su doprinijele tome da se prikupljene činjenice i spoznaje povežu u jedinstvenu cjelinu su: metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, induktivna i deduktivna metoda, apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije te metoda deskripcije.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je strukturiran u četiri međusobno povezane cjeline.

U drugom dijelu ovog diplomskog rada pod nazivom *Poslovna komunikacija* opisuju se oblici poslovnog komuniciranja, pa tako: verbalna i neverbalna komunikacija, formalna i neformalna, usmena i pisana, interna i eksterna komunikacija te se objašnjava zadaća poslovne komunikacije u kompaniji. Također, bit će riječi o preprekama u poslovnom komuniciranju, kako mikropreprekama tako i makropreprekama, a koje mogu ozbiljno ugroziti mogućnost poslovanja.

Treći dio diplomskog rada pod nazivom *Poslovno komuniciranje na primjeru ERP sustava* prikazuje relativno nove i suvremene načine poslovnog komuniciranja putem naprednog informacijskog instrumenta *Enterprise Resource Programa* odnosno skraćeno ERP sustava. U ovom poglavlju objašnjavaju se razlozi

implementacije ERP sustava u kompanijama, glavne prednosti i nedostaci, njegovi moduli i značaj te primjena ERP sustava u organizaciji. Također, napravit će se detaljna analiza hrvatskog i svjetskog tržišta ERP sustava.

Zaključak je prezentiran u četvrtom dijelu ovog diplomskog rada, a u njemu će se ukratko iznijeti saznanja do kojih se došlo prilikom izrade ovog rada.

## 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Mnogobrojne su definicije komunikacije ovisno o aspektu kroz koji ju promatramo. Najopćenitije se komunikacija može definirati kao proces putem kojeg se dolazi do zajedničkog razumijevanja poruke između dvije ili više osoba putem prijenosa i primanja poruke. Dakle, komunikacija je dvosmjernan proces između pošiljatelja i primatelja poruke, gdje primatelj poruke mora ne samo primiti već i razumjeti poruku. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je mu je namijenio pošiljatelj.<sup>1</sup>

Komunikacija je vrlo složen socijalno-psihološki fenomen jer se struktura, sadržaj i tok ljudske komunikacije, kao i transmisija, (razmjena) informacija odvija u socijalnoj interakciji s osobama izvan organizacije, suradnicima i nadređenima i mnogoznačno je uvjetovana brojnim psihičkim procesima, kao što su: opažanje, učenje (razumijevanje), pamćenje i mišljenje, uvjetovana je motivacijskim i emocionalnim stanjima; osobinama i sposobnostima ličnosti i sl. (slika 1.).



Slika 1. Struktura komuniciranja

Izvor: Garača, N., *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

<sup>1</sup> Pavić, S., *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. Str 28

Poslovna komunikacija kao posebno područje socijalne interakcije nije samo puko razmišljanje i rasprava o grupi slabo povezanih komunikacijskih pojmova. Ona je nastala u poslovnoj organizaciji kao društvenom mehanizmu koji proizvodi dobra i pruža usluge. Da bi se organizirali i stvorili vrijednosti, ljudi unutar organizacije moraju uspostaviti interakciju, a da bi je uspostavili moraju komunicirati. Stoga su u komunikaciji dvije ključne stvari pomoću kojih bolje možemo razumjeti sam proces komunikacije: kultura i strategija. Kultura je okvir unutar kojeg je omogućena komunikacija i njeno interpretiranje. Kulture se međusobno razlikuju i mijenjaju zavisno od nacionalnih, regionalnih i drugih granica. Strategija pak proizlazi iz strateškog menadžmenta u smislu ciljeva, analize, sinteze i provođenja. Komunikacija je u poslovnom svijetu izuzetno bitna jer razumijevanje i poboljšavanje komunikacije stvara konkurentsku prednost pojedinaca i organizacija.<sup>2</sup>

U suvremenim uvjetima modernog poslovanja, poslovna komunikacija se shvaća, prije svega kao:

- proces socijalno-psihološke interakcije među poslovnim ljudima,
- razmjena (transmisija) poslovnih podataka, informacija, poruka, ideja i slično,
- namjera da se izazove određeni učinak, odnosno utječe na ponašanje poslovnih partnera,
- kontinuirano učenje efikasne komunikacije u cilju zadovoljavanja poslovnih potreba.

Da bi međusobno komunicirali u poslovanju, ljudi najčešće koriste znakove. Tri su osnovne funkcije koje znakovi imaju u komunikaciji: ekspresivna (izražavanje unutrašnjih stanja), afektivna (izazivanje nečije pažnje i aktivnosti-signal) i reprezentativna (predstavljanje stvari i pojava).<sup>3</sup>

Sama komunikacija, neovisno o njenom obliku, ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Nijedna od navedenih četiri funkcija komunikacije nije bitnija od druge. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te omogućiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Čokorilo, R., Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, Škola biznisa, naučno-stručni časopis, str 136

<sup>3</sup> Čokorilo, R., Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, Škola biznisa, naučno-stručni časopis, str 137

<sup>4</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 391 str

U komunikaciji se najznačajniji trenutak odvija prilikom prenošenja informacija. Informacija je obavještenje, priopćenje, podatak. Treba biti pouzdana, provjerena, kontrolirana, ali i dinamična. Ona nije jednom zauvijek dana, već podliježe promjenama. Radi se o tzv. komunikativnom dinamizmu. Proces protoka informacija ne sastoji se samo u emisije određenih informacija, već zahtjeva i primanje, pravilno dekodiranje određene poruke i povratnu reakciju. U procesu protoka informacija, jedna strana je odašiljač, prenositelj informacija, a druga je aktivni primatelj. Interakcija se sastoji u prijenosu i pravilnom razumijevanju poruke. Da bi se prenijele poruke i informacije najrazličitije vrste, bez obzira na tip komunikacije, biraju se ustanovljeni signali, znaci, termini. Komunikativni dinamizam ogleda se u načinu prenošenja poruka. Komunikator odnosno govornik ima složen zadatak: prenijeti poruku i njeno značenje u željenom kontekstu do primatelja, pronaći sistem znakova koji će korespondirati sa najširoom publikom odnosno slušateljima, i doprinijeti jasnom, konkretnom, realnom i objektivnom plasmanu poruke. Povratna reakcija (*feedback*) je pokazatelj stupnja razumijevanja otposlane poruke.

Ponekad se događa da se poruke nedovoljno razumiju ili sasvim pogrešno shvate i protumače, što dovodi do komunikacijske napetosti, nerazumijevanja, pa čak može rezultirati sukobom. Stoga nije važno samo prenošenje određene informacije i ideje, obraćanje pažnje na sadržaj poruke, već je ponekad od presudnog značaja i način na koji se te poruke prenose. Komunikator se mora potruditi da razjasni, informira, naslika riječima željenu ideju, pronađe drugi, bolji, efikasniji način na koji će poruku prenijeti sugovorniku. Vještina javnog obraćanja, ne sastoji se u količini pruženih informacija, već u bogatstvu ideja i kreiranju materije. Komunikacija nije razmjena rečenica već razmjena ideja oblikovanih u razgovoru. Izražajnost u govoru je značajan kvaliteta u verbalnoj komunikaciji. Postoje također i mnogobrojni signali u pogledu ekspresivnosti tijela i značenja pokreta, kao što su mimički, manualni, situacijski pokreti, položaj tijela u prostoru, itd.<sup>5</sup>

Za bolje razumijevanje važnosti komunikacije, treba uzeti u obzir općeprisutnu pojavu-globalizaciju. Današnje poslovanje prevladalo je sve međunarodne granice kako bi plasiralo svoje proizvode, sklopilo partnerstva s drugima tvrtkama ili zaposlilo radnike i direktore. Tisuće kompanije iz cijelog svijeta utrkuju se za udio na golemom tržištu kao primjerice onom američkom. Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke

---

<sup>5</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 4.

posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage, a što podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, dobne, obrazovne, razlike u kulturnom naslijeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu. Uspješne kompanije shvaćaju dvije važne činjenice. Prvo, raznolika radna snaga može donijeti značajnu kompetitivnu prednost usvajanjem novih ideja i komunikacijskih vještina, i drugo, što je njihova radna snaga raznolikija, više pažnje se mora posvetiti komunikaciji.<sup>6</sup>

Kada kompanija posluje u multinacionalnom okruženju, postizanje efikasne komunikacije mora biti imperativ. Da li će neki konkretan slučaj komunikacije biti efikasan ili ne zavisi od toga u kojoj mjeri sudionici pridaju ista značenja porukama koje razmjenjuju. Drugim riječima, komunikacija je efikasna u onoj mjeri u kojoj se značenje koje nekoj poruci pridaje osoba koja je tumači podudara sa značenjem koje je na umu imala osoba koja ju je odaslala. Naime, većina ljudi tumači poruke stranaca koristeći vlastiti referentni okvir. Ljudi uvijek pretpostavljaju da postoji direktan transfer značenja, da gesta ili postupak u kulturi A pripadnici kulture B mogu da protumače na isti način. Drugim riječima, kada ljudi komuniciraju sa strancima zasnivajući svoja tumačenja na vlastitim simboličkim sistemima, često dolazi do neefikasne komunikacije.<sup>7</sup>

Gudykunst (2007) predlaže pet principa za razumijevanje faktora zbog kojih dolazi do pogrešnih tumačenja u komunikaciji:

1. Ljudi nikad ne mogu poznavati stanje svijesti – stavove, misli i osjećanja – drugih ljudi.
2. Ljudi se jako oslanjaju na signale, koji su često višeznačni, da bi dobili informacije o stavovima i željama drugih ljudi.
3. Ljudi za dešifriranje ovih signala koriste vlastiti sustav kodiranja, koji može biti neadekvatan.
4. U ovisnosti od vlastitog stanja svijesti u konkretnom trenutku, netko može biti pristran u svojim metodama interpretacije ponašanja drugih, odnosno načina za dekodiranje tog ponašanja.
5. Stupanj u kojem čovjek vjeruje da je u pravu kada tumači motive i stavove drugih ljudi nema nikakve veze sa stvarnom točnošću tog uvjerenja.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Bovee, C., L., Thill, J.V., Suvremena poslovna komunikacija, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2012., str 21.

<sup>7</sup> Kathleen K. Reardon, Alinea, Interpersonalna komunikacija, Zagreb, 1998

<sup>8</sup> Kiss, G., A theoretical approach to intercultural communication, Vol. 7, No. 3 (2008) 435–443, Language Institute, MLTC, Miklós Zrinyi National Defence University, Budapest, Hungary

Shvaćanje ovih principa i prije svega jasno izražavanje može pomoći ljudima da poboljšaju kvalitetu komunikacije sa strancima. Međutim, korištenje navedenih principa iziskuje mudrost, otvorenost za nove informacije, svijest o tome da u komunikaciji može postojati više točaka gledišta, sposobnost da se prevladaju razlike, kao i pažljivo ponašanje. Naposljetku, suština komunikacije je usredotočenost na proces i tumačenje poruka koje vode preciznom predviđanju i objašnjenju ponašanja sudionika komunikacije, što neizbježno povećava efikasnost komunikacije sa strancima.<sup>9</sup>

## 2.1. Oblici komunikacije

Sposobnost komunikacije korištenjem simbola ili simboličkih funkcija razvijena je jedino kod ljudi. Usvajajući jezik zajednice u kojoj živi, svaki pojedinac usvaja velik broj simbola i gradi simbolički jezični sustav, na osnovu kojega može izraziti ogroman broj značenja i skoro neograničen broj sudova i ideja. Govor, jezik i drugi simbolički sustavi služe za izražavanje, ali i izgrađivanje i razvijanje mišljenja. Svaki simbolički sustav je socijalni sustav, tj. sustav priopćavanja koji važi za određenu ljudsku zajednicu, važno je sredstvo socijalizacije, socijalnog utjecaja i društvenog napretka. Zbog raznovrsnosti ljudske komunikacije postoje brojne podjele zasnovane na različitim kriterijima.

Ako se uzme kriterij s kojim se komunikacija odvija, postoje dvije vrste komunikacije:

- intrapersonalna,
- interpersonalna.

Intrapersonalna komunikacija je komunikacija čovjeka sa samim sobom pa je on istovremeno i pošiljalatelj i primatelj poruke. On koristi verbalne simbole u formi koja se zove unutrašnji govor navodeći pri tom samom sebi razloge hoće li ili neće nešto prihvatiti i učiniti. Takve situacije su kada razmišljamo ili pišemo o nečemu, rješavamo neki intimni problem i sl.

---

<sup>9</sup> Bakić, Mirić, N., Osnovna pravila za razumevanje interkulturalne komunikaciji, Univerzitet u Nišu, Medicinski fakultet

Interpersonalna komunikacija prema osnovnoj definiciji komunikacije je najprirodniji oblik komunikacije što se ostvaruje između najmanje dvije osobe od kojih jedna emitira znakove, a druga na njih reagira.

Ako je kriterij vrsta znakova koji se koriste u komunikaciji postoje dvije vrste komunikacije:

- signalna komunikacija.
- simbolička komunikacija.

Signalna komunikacija se zasniva na proizvođenju znakova-signala od strane jedne osobe (i bez njene namjere) koji postaju izvor informacije za drugu osobu koja te signale uočava. Ova vrsta komunikacije zasnovana je na paralingvističkim znakovima, na osnovu položaja i pokreta tijela, na prostornim odnosima sudionika komunikacije i sl.

Simbolička komunikacija počiva na znakovima-simbolima, nositeljima značenja i njihovim kombinacijama putem kojih se prenose namjerno upućene poruke.

Ako je kriterij upotreba-neupotreba riječi, onda komunikacija može biti:

- verbalna (usmena i pismena),
- neverbalna komunikacija.<sup>10</sup>

Komuniciranje se može ostvarivati na različite načine. Koji će oblik komuniciranja biti izabran zavisi od toga kakav komunikacijski most se želi izgraditi sa ciljanim slušateljima. Tim mostom treba izvršiti prenošenje informacija od govornika prema slušateljima.

Nekoliko je osnovnih oblika poslovne komunikacije:

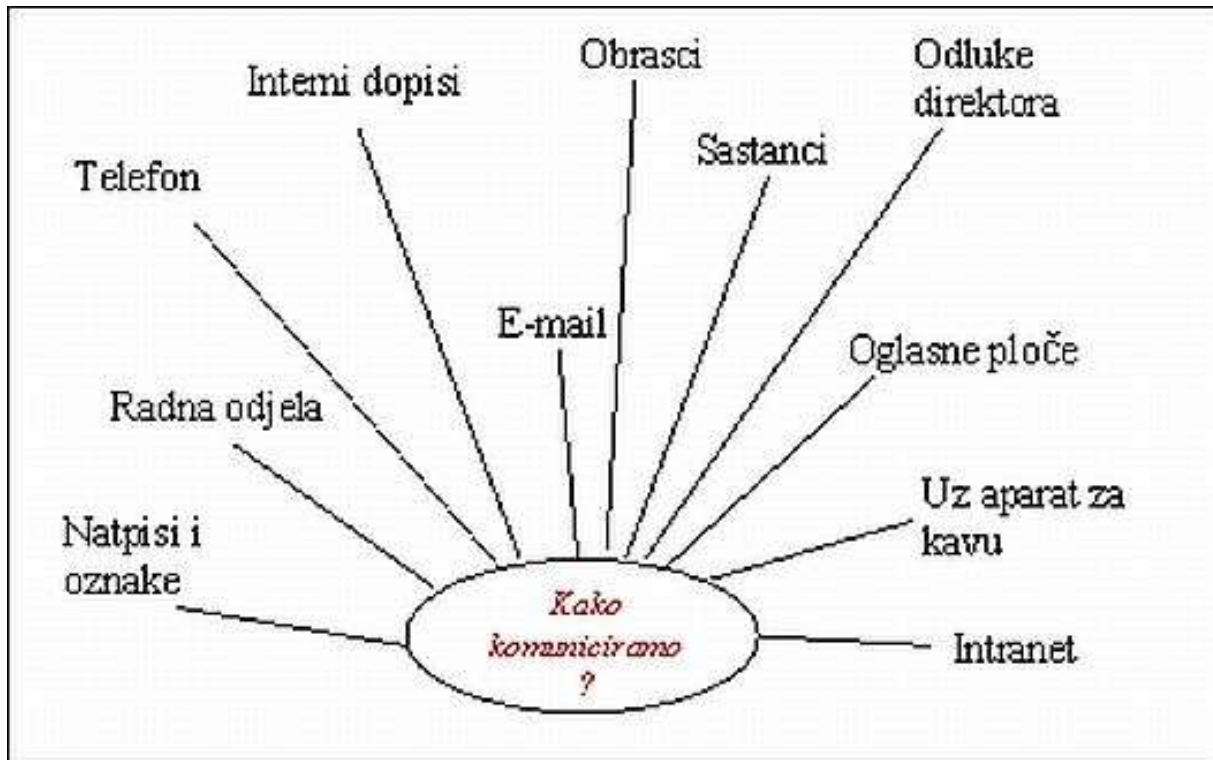
- Verbalno komuniciranje, u kojem se poruka prenosi zvukom i živom riječi (jezikom).
- Neverbalno komuniciranje, koje se ostvaruje preko izraza lica, rukovanjem i sl.
- Usmeno komuniciranje, u kome pošiljalac i primatelj uspostavljaju odnose razumijevanja na osnovu iskaza o kome se ne ostavlja bilo kakva pisana zabilješka.
- Pismeno komuniciranje se zasniva na poruci u pisanom obliku.
- Neposredno komuniciranje, u kojem se između pošiljalca i primatelja uspostavlja neposredna veza i kontakt.

---

<sup>10</sup> Čokorilo, R., Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, Škola biznisa, naučno-stručni časopis, str 138

- Posredno komuniciranje, koje se ostvaruje tako što između pošiljatelja i primatelja poruke postoji posrednik (npr. mediji).<sup>11</sup>

Poslovna komunikacija kao dio socijalne interakcije među ljudima kolokvijalno, najčešće podrazumijeva komunikaciju pomoću riječi odnosno verbalnu komunikaciju.



Slika 2. Kako komuniciramo u organizaciji

Izvor: <http://poduzetnik.com.hr/rubrike/abc-kvalitete/item/474-komunikacija-je-krvotok-svake-organizacije.html>

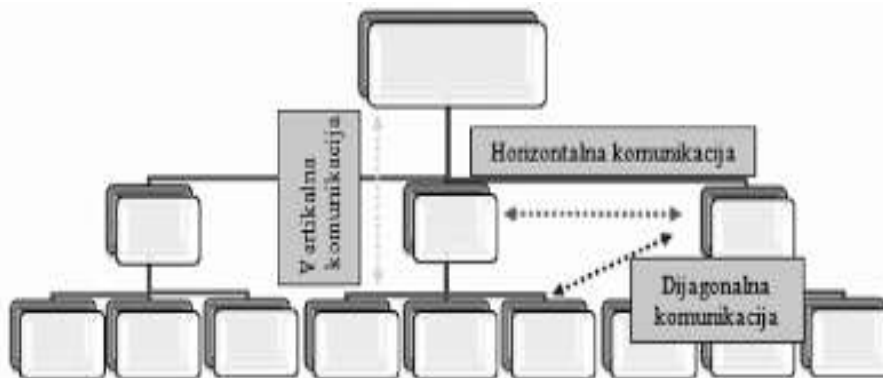
<sup>11</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 7



### 2.1.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

Ako je kriterij upotreba/neupotreba riječi, onda poslovna komunikacija može biti:

- verbalna (usmena i pismena),
- neverbalna komunikacija. (slika 3.)



Slika 3. Vrste komunikaciji prema kriteriju upotrebe riječi

Izvor: Jurković, Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik

Verbalna komunikacija može biti usmena gdje je glavni kod izgovorena riječ i pismena gdje je glavni kod napisana riječ.<sup>12</sup>

Verbalna komunikacija se temelji na jeziku, a znači komuniciranje riječima. Uspješnu verbalnu komunikaciju prati njena dosljedna neverbalna komunikacija. Govor u duhu standardnog jezika se uči cijeli život, a proučava ga više jezičnih disciplina, među kojima su poznatije lingvistika i retorika. U poslovnom svijetu verbalna komunikacija slijedi pravila formalnijeg jezika. Osobito je važna u javnom izlaganju poput prezentacija, javnih govora i medijskih nastupa. Razvijanje verbalne komunikacije postiže se vježbanjem oratorskih i prezentacijskih vještina.<sup>13</sup>

Izražajnost u govoru je značajan element u verbalnoj komunikaciji. Postoje također i mnogobrojni signali u pogledu kao što su ekspresivnost tijela i značenja pokreta, mimički manualni, situacijski pokreti, položaj tijela u prostoru, itd. Aktivnost u odnosu na slušatelja ili sugovornika, može se uočiti, prije svega, kroz odnos otvaranja prema sugovorniku ili povlačenja od sugovornika.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Čokorilo, R., Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, Škola biznisa, naučno-stručni časopis, str 138.

<sup>13</sup> Neverbalna & verbalna komunikacija, <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija>, (15.12.2015.)

<sup>14</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 4.

Neverbalna komunikacija se odnosi na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik izgovorene ili napisane riječi, kao što su izraz lica, pogled, gesta, odjeća, ton glasa i slično.<sup>15</sup> Smatra se da čovjek ne mora progovoriti ni riječ, a da se na osnovu nekih pokazatelja o njemu može saznati mnogo. Takvi pokazatelji su primjerice: izgled i urednost radnog mjesta, izgled i urednost radnog stola, način na koji se kreće, način odijevanja, način reagiranja na pojedine događaje, izgled automobila, ponašanjem u različitim situacijama ( u restoranu, javnom prijevozu, na javnom mjestu i dr.). Komuniciranje bez upotrebe riječi može se odvijati i manifestirati na različite načine, kao što su rukovanje, držanje, kontakt očima, izraz lica, gestikulacija, "govor" slika, "govor" boja, "govor" vremena, "govor" prostora, položaj sjedenja, uspoređivanje i dr. Značaj neverbalne gestikulacije je toliko veliki da se smatra, da se 60% kompletnog dojma, pogotovo prilikom upoznavanja (prvi dojam) formira na osnovu neverbalne komunikacije. Neverbalni signali pokazuju misli i emocije, stavove i osobine, i mogu biti podrška verbalnoj komunikaciji ili zamjena za nju.<sup>16</sup>

Neverbalno komuniciranje se može manifestirati na tri načina:

- 1.) kao svjesno,
- 2.) kao nesvjesno i
- 3.) kao manipulativno.

Svjesno neverbalno komuniciranje predstavlja svjesno i kontrolirano kretanje u odnosu na sugovornika, verbalni tok, i određeni prostor. Ono predstavlja slanje poruka primatelju signaliziranjem i zračenjem čitavim tijelom i bićem. Nesvjesno neverbalno komuniciranje je izraz pokreta koji nevoljno sudjeluju u komuniciranju (mrštenje, micanje, trzanje usana, rastresen pogled, nervozno okretanje) i kao takvi ometaju verbalnu komunikaciju, odajući istovremeno stanje u kome se osoba nalazi (nesigurnost, zastrašenost i dr.). Manipulativno neverbalno ponašanje je proračunato, namjerno ponašanje, koje je rezultat uvježbanosti ponašanja, s namjerom da se takvo ponašanje prikaže kao prirodno i opušteno. Cilj takvog ponašanja može biti zbunjivanje, blokiranje ili zavođenje sugovornika. U vezi sa neverbalnim komuniciranjem značajno je uspostaviti adekvatan odnos između pokreta i teksta. Svrha pokreta se treba sastojati u dopunjavanju, isticanju, naglašavanju i objašnjavanju teksta. Intenzitet pokreta treba biti primjeren

---

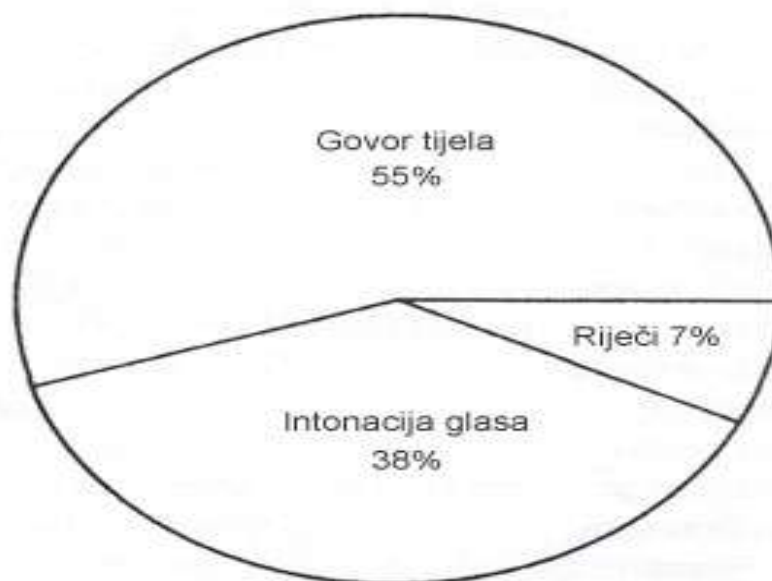
<sup>15</sup> Čokorilo, R., Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, Škola biznisa, naučno-stručni časopis, str 139.

<sup>16</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 17.

dominantnosti (snazi) teksta. Ako je tekst dominantan, pokreti se svode na minimum i manifestiraju kao pokreti gledanja i mimički pokreti. Pokreti dobivaju na značaju ako je potrebno naglasiti ili skrenuti pažnju na određeni dio teksta.<sup>17</sup>

Komunikacijska mreža uspostavlja se kombiniranjem sustava verbalne i neverbalne komunikacije. Ona obuhvaća nekoliko segmenata:

- namjeru govornika-motiviranost za razgovor;
- dinamičko kretanje govornog čina-može se pratiti kroz analizu konverzacije;
- proces slušanja- u ovom složenom procesu jednako sudjeluju psihološki, akustički i kognitivni elementi;
- neverbalnu komunikaciju koja predstavlja složen sustav i može se promatrati kao pojedinačan pokret i niz pokreta-gesta ili kao poza, položaj tijela u prostoru, položaja ruku, raspored grupa u prostoru itd. (slika 4.)<sup>18</sup>



Slika 4. Neverbalna komunikacija

Izvor: Komunikacija-umjetnost komuniciranja, preuzeto na: <http://imarkovi7.wix.com/body-in-mind#!Komunikacija-Umjetnost-komuniciranja/cke3/799A63D1-5A7B-4F12-876E-56B15754EC8A>

<sup>17</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 17.

<sup>18</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 6.



Slika 5. Ravnopravno rukovanje

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

Za stvaranje dobrog dojma u poslovnoj komunikaciji mogu biti značajni verbalni i neverbalni činitelji. Kod neverbalnog komuniciranja pri stvaranju prvog dojma treba voditi računa o sljedećem: zadržavati pogled na sugovorniku, slušati sugovornika jer ga to motivira na razgovor, bilježiti, biti na pristojnoj udaljenosti od sugovornika, ne stavljati sebe u prvi plan, ne praviti grimase, ne prelaziti sa "vi" na "ti", bez dozvole, uz poštovanje pravila za inicijativu za takvu promjenu u komuniciranju daje starija osoba, voditi računa o položaju sjedenja i položaju tijela, ne dodirivati rukama tijelo sugovornika.

Oblici verbalne komunikacije također mogu doprinijeti stvaranju dobrog dojma. Za stvaranje dobrog dojma treba se pridržavati sljedećih pravila i uputstva: treba jasno i koncizno predstaviti sebe, proizvod, uslugu ili organizaciju, dati do znanja sugovorniku da je poštovan i uvažavan, davati komplimente, ali umjerene, osvrnuti se na prethodni razgovor, pitati sugovornika za određeni savjet, stalno ponavljati bitne činjenice, potencirati bitne riječi, izbjegavati strane riječi i izraze, ne koristiti negativne prizvuke, poštapalice, uzrečice i prazne riječi, na govor "sa visine" ne odgovarati istom mjerom i sačuvati smirenost, ne davati neumjesne primjedbe itd.<sup>19</sup>

### **2.1.2. Formalna i neformalna komunikacija**

Glavni cilj komunikacije s aspekta organizacije je njeno uspješno funkcioniranje. U nastavku ovog diplomskog rada najprije će biti riječi o formalnoj komunikaciji koja se u organizaciji ostvaruje u više smjerova – vertikalnom, horizontalnom i dijagonalnom. Vertikalna komunikacija ima dva toka: silazni (*top-*

<sup>19</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 8.

*down*) i uzlazni (*bottom-up*) i postoji u hijerarhijski strukturiranim sustavima. Zasniva se na proceduri subordinacije (nadređenosti i podređenosti).

Silazni tijek komunikacije je jači od uzlaznog, horizontalnog i dijagonalnog pravca komuniciranja. Počinje od top-menadžera, teče kroz sve niže rukovodeće razine do izvršnih djelatnika, koji se nalaze na dnu hijerarhijske ljestvice. Glavni cilj ove komunikacije je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama.

Sadržaji ove vrste poslovnog komuniciranja uglavnom obuhvaćaju:

- opise poslova; naredbe, uputstva, instrukcije i usmjerenja vezana za specifične obaveze zaposlenih i metodologiju rješavanja zadataka i problema;
- osnovne principe poslovne politike koji pružaju uvid u to zašto i kako se pojedini konkretni zadaci uklapaju u ukupne ciljeve organizacije;
- relevantne informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti organizacije, koje su povezane sa poslovnom politikom, praksom i različitim poslovnim procedurama;
- ocjene poslovnih rezultata zaposlenih;
- promoviranje odgovarajuće organizacijske "ideologije", koja zaposlene potiče da podržavaju djelovanje firme i uspjeh njenih proizvoda, usluga i dr.

Silazna komunikacija se u mnogim organizacijama ne ostvaruje na adekvatan način. Zaposleni na nižim razinama često nisu upućeni u aktualna događanja u kompaniji. Nezadovoljena potreba ljudi za informacijama koje su važne za njihov posao, tipičan je znak loše silazne komunikacije. Nedostatak neophodnih informacija uzrokuje kod zaposlenih nepotreban stres. Uzroci slabe silazne komunikacije su najčešće sljedeći:

1. Rast organizacije kao izvor izolacije zaposlenih. Većina kompanija su u početku male, tako da rukovodstvo i podređeni radnici komuniciraju licem u lice. Sa povećanjem veličine organizacije, povećava se i broj formalnih linija upravljanja. Direktori postaju izolirani od izvršnih radnika, poruke počinju da stižu do pogrešnih ljudi, šalju se u neodgovarajuće vrijeme itd.
2. Nedostatak jasno definiranih ciljeva. I pored konstantnog usavršavanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, često se događa da menadžment firme obraća malo pažnje na adekvatno i potpuno predstavljanje neophodnih poslovnih informacija (predmeta poslovanja i sl.) zaposlenim na nižem hijerarhijskom nivou.
3. Nekontroliranje tehnika postojeće komunikacije. Komuniciranje na isti način u dužem vremenskom periodu stvara navike u komuniciranju. Rukovodstvo u

organizaciji rijetko provjerava djelotvornost svog načina komuniciranja sa podređenim suradnicima, što ih onemogućava da saznaju da li su njihove poruke adekvatno primljene, da li su razumljive, odgovarajuće i da li su stigle na vrijeme.

4. Nerazumijevanje hijerarhijskih razina uprave u pogledu iznošenja informacija. Direktori mogu imati stav da su, na primjer, rukovodioci sektora i poslovođe odgovorni za izdavanje određenih informacija, dok niži organi uprave mogu smatrati da je to odgovornost glavnog rukovodstva.

5. Segregacija (razdvojenost) između zaposlenih koji obavljaju nadzor i onih koji ga ne obavljaju. To može biti posljedica propisanih normi i javlja se u slučajevima kada je menadžment odgovoran za donošenje odluka koje utječu na cijelu organizaciju.

Najefikasnije tehnike za komunikaciju naniže su one usmjerene direktno na osobe na koje se poruka najviše i odnosi – to su sastanci i organizacione publikacije koje su usmjerene na specifične grupe.

Uzlazna komunikacija se ostvaruje od nižih prema višim hijerarhijskim strukturama. Poruke koje teku u ovom smjeru obično sadrže informacije koje su menadžerima potrebne kako bi mogli da obavljaju svoj posao, kao što su podaci neophodni za donošenje odluka i trenutno stanje raznih projekata. Ukratko, glavni cilj ove komunikacije je informirati pojedince na višim razinama o tome što se događa na nižim. Na taj način, oni mogu provjeriti efikasnost svoje silazne komunikacije, kao i ukupnu efikasnost funkcioniranja organizacije ispod njihove razine. Osnovna vrsta informacija koje se prenose uzlazno jesu informacije o izvršavanju zadataka. Stoga, sadržaji uzlaznih komunikacija obuhvaćaju razne vrste izvještaja o obavljenom poslu, odgovore na pitanja, traženje dodatnih obavještenja i uputstava, sugestije za unapređenja, kao i prijedloge, zahtjeve, molbe, žalbe, pružanja oduška osjećanjima itd.

Komunikacija nagore nije jednostavno samo obrnut proces u odnosu na komunikaciju na dole. Razlika u položaju između osoba koje komuniciraju dovodi do važnih distinkcija. Na primjer, ustanovljeno je da do komunikacije nagore dolazi mnogo rjeđe nego do komunikacije na dole. Utvrđeno je da čak 70% radnika na proizvodnoj traci započinje komunikaciju sa svojim nadređenim jedva jednom u mjesec dana. Daljnja istraživanja su otkrila da menadžeri jedva 15% od svoje ukupne komunikacije upućuju šefovima.

*Uzroci slabe uzlazne komunikacije mogu biti:*

1. Veličina i kompleksnost organizacijskog sustava. Što je kompanija veća i kompleksnija, zaposlenima na nižim hijerarhijskim razinama teže je da dopru do top menadžmenta.
2. Nerealne pretpostavke. Pogrešno mišljenje o organizaciji, kadrovima i procesu komuniciranja, može prouzrokovati značajne probleme u pokušaju prenošenja informacija uzlaznim tokom.
3. Filtriranje i iskrivljenost poruke. Kako informacije teku uzlazno, iz jedne u drugu razinu, njihovo značenje se iskrivljuje i filtrira namjerno ili nenamjerno. Na putu do rukovodstva firme, poruka može doživjeti znatne izmjene. Tome mogu doprinijeti i sami menadžeri kada, na primjer, umjesto apela upozorenja sa nižih hijerarhijskih razina, situaciju dožive optimistički. Također, ukoliko zaposleni nema povjerenja u nadređenog, doći će do značajnog iskrivljavanja, jer neće prenositi sve informacije koje dobije.
4. Strah od iznošenja loših vijesti. Osoba na nižoj hijerarhijskoj razini može manipulirati informacijama koje prenosi svom nadređenom kako bi situaciju za sebe učinila povoljnijom. Negativne informacije se zadržavaju ili mijenjaju, a propuštaju se samo pozitivne. U slučaju postojanja negativnih informacija, rukovodstvo srednje razine može odlagati njihovo prosljeđivanje top menadžmentu, sa nadom da će se problemi riješiti ili eliminirati prije nego što se uprava "iznad" uključi u njih. Također, i podređeni radnici često misle da moraju istaknuti svoje kvalitete i umanjiti svoje greške, ako žele da budu u milosti. Na sličan način, pojedine osobe se boje da bi njihove primjedbe mogle biti shvaćene kao prijetnja i da će im nadređeni prebacivati. Rezultat takvog mišljenja je da ljudi često izbjegavaju prenijeti loše vijesti svojim nadređenima, ili prebacuju ovu obavezu na nekog drugog.
5. Osjećanje konkurencije. Filtriranju i iskrivljenju poruke doprinose i rukovoditelji koji ne vole imati zaposlene koje krase dostignuća i vrijedne ideje, jer se pored njih osjećaju ugroženima.
6. Superiorno-podređeni odnos. Uzlaznu komunikaciju može ugroziti strah od kažnjavanja kod podređenih, koji prikrivaju značajne informacije ili probleme. Na primjer, informacije o osobnom učinku pojedinci mogu doživjeti kao veoma riskantne. Ukoliko nadređeni procjeni da nisu radili dobro, možda će ih kritizirati, kazniti ili možda čak i otpustiti. Sa druge strane, ukoliko procjeni da rade dobro, možda će povećati svoja očekivanja i tražiti da ubuduće rade još više. Također, uzlaznu

komunikaciju može ometati i uvjerenje da emocije ne treba pokazivati, što utječe da radnik potisne (prešuti) pitanja i probleme o kojima bi, u protivnom, želio da razgovara.

7. Uska grla. U tijeku komunikacije uska grla mogu predstavljati:

- Čuvar je obično desna ruka rukovoditelja. To može biti tajnik ili administrativni pomoćnik. Filtrira informacije i direktoru prosljeđuje samo one za koje misli da on treba da ih zna. Podređeni moraju vjerovati da je čuvar prosljedio njihovu poruku.
- Sakupljač sakuplja korisne informacije i koristi ih u osobne svrhe, kako bi stekao prednost u odnosu na druge.
- Rival u napredovanju zadržava informacije koje bi drugima u organizaciji pomogle da napreduju.
- Konkurent u sektoru/odjeljenju teži tome da njegova grupa bude produktivnija i bolja nego druge. Zbog toga, zadržava korisne informacije koje bi drugima mogle biti od koristi.

Od svih spomenutih komunikacijskih smjerova, uzlazna komunikacija je najmanje djelotvorna. Osobe na višim razinama često ne reagiraju na poruke koje im dolaze odozdo, dok se osobe sa nižih razina često ustručavaju obratiti onima iznad njih, posebno ukoliko su u pitanju loše vijesti. U organizacijama u kojima je uzlazna komunikacija efikasna povećava se kvaliteta rada većine menadžera. U praksi se ovakva komunikacija najčešće odvija putem sastanaka, kutija za sugestije, procedurama utvrđenim za prigovore, kroz tzv. "satove otvorenih vrata" kada svaki zaposleni može doći do osobe koja je visoko u poslovnoj hijerarhiji, bez protokola u smislu "savladavanja" tri sekretarice i preslušavanja na nižim razinama.

Za razliku od vertikalne komunikacije pri kojoj su angažirane strane na različitim položajima, horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između pojedinaca koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini. Komunikacija je, u principu, zbog toga lakša i prijateljski intonirana. Ovo je najčešći komunikacijski tok u organizaciji – procjenjuje se da su dvije trećine svih tijekomova komunikacije ove vrste. Ova vrsta komunikacije omogućava koordinaciju i integraciju odjeljenja i sektora koji obavljaju relativno nezavisne zadatke. Mehanizmi horizontalne komunikacije u organizaciji najčešće nisu propisani i prepušteni su inicijativi svakog pojedinačnog sudionika. Ona se obično odvija putem neformalnih sastanaka, telefonskih razgovora, poruka, narudžbina i sl. U slučaju vrlo složenih zadataka koji zahtijevaju koordinaciju velikih grupa ljudi, mogu se formirati i specijalni odbori ili timovi, ili se



mogu angažirati posebni rukovoditelji čija će funkcija biti uspostavljanje efikasne horizontalne komunikacije.

Dijagonalna komunikacija je najmanje korišten komunikacijski tijek u organizaciji, ali koji je ipak značajna u svim onim situacijama kada se kroz druge tijekove ne može efikasno komunicirati (u smislu najmanjeg utroška vremena i energije), kao i u situacijama kada treba da se dopune vertikalni (silazni i uzlazni) kanali. Na primjer, ukoliko rukovodilac proizvodnje želi sprovesti analizu strukture troškova, dio potrebnih podataka može direktno tražiti iz odjeljenja prodaje, umjesto da ide uobičajenim putem kroz sektor marketinga.

Pored formalnih kanala (silaznih, uzlaznih, horizontalnih, dijagonalnih), u okviru organizacije postoje i neformalni načini komuniciranja. Ovo je vrlo važan tijek informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvarajući na taj način cjevovode kroz koje poruke mogu putovati. Mi obično komuniciramo s osobama koje su nam slične u pogledu starosti i vremena provedenog na poslu. Sa njima provodimo više vremena i, naravno, više komuniciramo, jer se ugodnije osjećamo s osobama koje su nam slične, nego s osobama u odnosu na koje se razlikujemo. Rezultat toga je tendencija da se u organizacijama formiraju mnoge neformalne, često spolom određene, mreže. Zaposlenima je neformalna komunikacija glavni izvor informacija – ljudi na ovakav način dobivaju čak oko 70% informacija o svojoj organizaciji (slika 6.).

## Interni odnosi



Slika 6. Udio komunikacije u postotku u organizaciji

Izvor: Rezultati istraživanja internih odnosa i društveno odgovornog poslovanja, 2012., Zagreb, Hauska & Partner, preuzeto na: <http://www.slideshare.net/hauska/rezultati-istrazivanja-internih-odnosa-i-drutveno-odgovornog-poslovanja> (7,3,2016.)

Metode neformalnog komuniciranja su:

- neobavezni razgovori zaposlenih na svim razinama;
- privatna mreža telefonskih i osobnih kontakata u drugim dijelovima organizacije, a koja često omogućava da se neki poslovi obave brže nego korištenjem formalnih kanala. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna;
- tajni pisani materijali koji kruže organizacijom – vicevi, karikature i sl.;
- tajni znakovi tipa "pazi šef dolazi", "šef te gleda" i sl.;
- glasine – šire se na neki od prethodno opisanih načina; rijetko su u potpunosti netočne, a uglavnom se bave onim senzacionalističkim aspektima situacije.

Istraživanja neformalnih kanala komunikacije dala su sljedeće rezultate:

- neformalnim kanalima informacije se šire brže nego formalnim;
- prenesene informacije su oko 75% točne;

- prenose se samo one informacije koje zaposlenima izgledaju važne ili zanimljive;
- zaposleni se oslanjaju na ove informacije kada su nesigurni, zaplašeni ili suočeni sa promjenama u organizaciji.

Neformalna komunikacija poništava rang ili autoritet osoba i može povezati članove organizacije u svim mogućim smjerovima – horizontalno, vertikalno i dijagonalno. Ljudi mogu prenositi kakvu god neformalnu informaciju požele bilo kome u organizacijskoj strukturi.<sup>20</sup>

### **2.1.3. Usmena i pisana komunikacija**

Kada govorimo o usmenoj komunikaciji podrazumijevamo komuniciranje govorom usmjereno prema publici, odnosno slušateljima. Da bi se govorom postigao željeni cilj, on mora biti pripremljen, jer slušatelj ne prihvaća nepripremljen govor, pa se zato u pripremi govora mora početi od raspoloženja slušatelja i razloga zbog kojih su se prisutni odlučili da čuju govornika. Također, potrebno je znati kome je govor namijenjen, kakav pristup izlaganju treba koristiti, da li koristiti sredstva vizualne prezentacije, da li i kakav materijal dati slušateljima, kakav je prostor namijenjen za držanje govora, koliko je vrijeme predviđeno za govor itd.

Uspješan govor se treba zasnivati na konceptu čiji glavni dijelovi su: uvod, obrazloženje, fokusiranje (isticanje bitnog argumenta), povezivanje skupa elemenata, navođenje primjera i davanje zaključka. Dobar govor je rezultat sljedećih aktivnosti: prikupljanje potrebnih podataka i informacija, selekcija materijala, sačinjavanje strategije i taktike govora, izdvajanje glavnih poruka, postavljanje problema, određivanje dužine govora, pripremanje podsjetnika, pojavljivanje i predstavljanje, dinamično izlaganje, prirodnost i jednostavnost stila u izlaganju, vokalna ekspresija-izražajnost govora, određivanje pauza u govoru itd.

Za uspješno usmeno komuniciranje na relaciji govornik – slušatelj, neophodno je koristiti odgovarajuće tehnike i vještine slušanja. Treba znati i umjeti slušati govornika, a to se može postići koncentriranjem na sadržaj govora, značenje određene poruke, neprepuštanju emocijama i sl. Također je važno slušati aktivno, upoznati mišljenja, stavove i probleme sugovornika, pružiti mogućnost sugovorniku da zadovolji potrebu za isticanjem, ne razmišljati unaprijed o sljedećem pitanju,

---

<sup>20</sup> Mikić, A., Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija, International Scientific Conference MANAGEMENT 2010, preuzeto: [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf), (15.11.2015.)

pažljivo slušati i ne lutati pogledom itd. Dakle, usmeno komuniciranje nema smisla ako se poruka ne primi i razumije, što se postiže slušanjem. Podaci istraživanja pokazuju da slušanje kao aktivnost sudjeluje u komuniciranju sa 40%, govor sa 35%, čitanje sa 15% i pisanje sa 10%.<sup>21</sup>

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.<sup>22</sup>

Pisanje predstavlja najneatraktivniju aktivnost koja se ostvaruje u komuniciranju. Komunikaciju pomoću pisane riječi trebalo bi koristiti samo u sljedećim slučajevima: ako se želi izbjeći osobni kontakt, ako se želi pružiti informacije samo onima kojima su potrebne, ako se radi o materijalima koje bi trebalo čuvati odnosno materijalima na koje se kasnije može pozvati, ako se želi imati dokaz da se poduzela akcija, ako se želi istaknuti vlastite poglede itd. Pisana komunikacija ima svoj značaj, jer se njome omogućuje ostvarivanje efektivnije, razumljivije misaone komunikacije i osigurava autentična zabilješka transakcije ili događaja. Pravila koja mogu poslužiti kao opći obrazac za pisano komuniciranje su sljedeća:

- ne pisati suviše duge i loše izvještaje, jer se previše vremena potroši na njihovo korigiranje,
- ako je riječ o pismu, ono mora biti kompletna poruka,
- prilikom pisanja treba imati u vidu način interpretiranja teksta od strane čitatelja
- sadržaj pisanog dokumenta treba biti takav da odgovara potrebama rješavanja konkretnog problema,
- ako je u pitanju izvještaj, on mora biti konkretan i kratak,
- koristiti tehničke i druge mogućnosti za naglašavanje važnijih dijelova pisanog materijala,
- voditi računa o formi i stilu pisanja,
- voditi računa o urednosti i estetskom izgledu i sl.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 9

<sup>22</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, str 288.

<sup>23</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 12

#### **2.1.4. Interna i eksterna komunikacija**

Interna komunikacija se često uspoređuje s mrežom koje drži organizacijske jedinice na okupu. Interna komunikacija, ako nije dobra, postaje opasnom prijetnjom organizaciji koja ju može rastaviti na sastavne dijelove. Dobra i/li loša komunikacija bitno utječe na organizacijsku učinkovitost. Riječ je o vještini koja se može i treba stalno usavršavati. Razlozi zbog kojih interno komuniciramo su brojni. Prije svega to je zbog razmjene informacija koje su neophodne da bi se radni procesi uopće mogli odvijati. To potvrđuju i teorije o razvoju govora koji je bio i ostao neophodan alat za učinkovito obavljanje složenijih radnih poduhvata. Tu je, zatim, želja i potreba da se utječe na druge, da ih se motivira za određene akcije i zadatke. Komuniciranje je način da se izbjegnu i smanje moguće nesigurnosti i nejasnoće vezane uz radne zadatke. Interno komuniciramo i zbog toga da bi prikupili povratne informacije o obavljenom poslu. Kao društvena bića, komuniciramo i zbog društva, tj. stvaranja bolje timske atmosfere što je preduvjet timske komunikacije, a samim time i timskog rada. Razlozi loše interne komunikacije su brojni. Jedan od njih je mogući prekid ili "šum" u komunikaciji zbog neodgovornosti, nemarnog artikuliranja poruke, različitog shvaćanja i/li "iščitavanja" poruke. Tu je, zatim, (ne)namjerna izmjena poruke od strane pošiljatelja ili prenosnika, a može biti i izmjena poruke od strane primatelja zbog selektivnog slušanja, subjektivno "obojenih" vrijednosnih procjena poruke, zbog emocionalnog naboja i/li osobine ličnosti, prebrzog zaključivanja i sličnog. Kako bi učinkovito obavljali svoj posao, manageri više od drugih djelatnika ovise o učinkovitoj internoj komunikaciji jer ona bitno utječe na najvažnije funkcije managementa: planiranje, organiziranje, koordinaciju, motivaciju i kontrolu. <sup>24</sup>

#### **2.2. Funkcije i važnost komunikacije u organizaciji**

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za vanjsku okolinu, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika,

---

<sup>24</sup> Novak-Ištok, M., Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, Poslovni savjetnik, 2006., str 38.

provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije.<sup>25</sup>

Da bi razumjeli važnost i funkciju komunikacije u kompaniji, moramo najprije razumjeti sve moguće aspekte komuniciranja u kompaniji; interni i eksterni, formalni interni i eksterni, kao i neformalni interni i eksterni načini komuniciranja.

Glavni cilj komunikacije s aspekta organizacije je njeno uspješno funkcioniranje. Formalna komunikacija<sup>26</sup> u organizaciji ostvaruje u više smjerova – vertikalnom, horizontalnom i dijagonalnom. Vertikalna komunikacija ima dva tijeka: silazni i uzlazni i postoji u hijerarhijski strukturiranim sustavima. Zasniva se na procesu nadređenosti i podređenosti. Silazni tijek komunikacije je jači od uzlaznog, horizontalnog i dijagonalnog pravca komuniciranja. Počinje od top-menadžera, teče kroz sve niže rukovodeće razine do izvršnih radnika, koji se nalaze na dnu hijerarhijske ljestvice. Glavni cilj ove komunikacije je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama, a takva komunikacija najčešće obuhvaća: opise poslova, naredbe, uputstva, instrukcije i usmjerenja vezana za specifične obaveze zaposlenih i metodologiju rješavanja zadataka i problema, ocjene poslovnih rezultata zaposlenih, promoviranje odgovarajuće organizacijske "ideologije", koja zaposlene potiče da podržavaju djelovanje firme i uspjeh njenih proizvoda, usluga i dr. Uzlazna komunikacija se ostvaruje od nižih prema višim hijerarhijskim strukturama. Poruke koje teku u ovom smjeru obično sadrže informacije koje su menadžerima potrebne kako bi mogli obavljati svoj posao, kao što su podaci neophodni za donošenje odluka i trenutno stanje raznih projekata. Ukratko, glavni cilj ove komunikacije je informirati pojedince na višim razinama o tome što se događa na nižim. Na taj način, oni mogu provjeriti efikasnost svoje silazne komunikacije, kao i ukupnu efikasnost funkcioniranja organizacije ispod njihovog nivoa. Osnovni tip informacija koje se prenose uzlazno jesu informacije o izvršavanju zadataka. Stoga, sadržaji uzlaznih komunikacija obuhvaćaju razne vrste izvještaja o obavljenom poslu, odgovore na pitanja, traženje dodatnih obavještenja i uputstava, sugestije za unaprjeđenja, kao i prijedloge, zahtjeve, molbe, žalbe, itd. Statistika pokazuje da se uzlazna komunikacija odvija mnogo rjeđe od silazne. Uzlaznu komunikaciju može ugroziti strah od kažnjavanja kod podređenih, koji prikrivaju značajne informacije ili probleme. Istraživanja pokazuju da se u organizacijama u

---

<sup>25</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 387 str

<sup>26</sup> Formalna komunikacija je detaljno objašnjena u dijelu 2.1.2.

kojima je uzlazna komunikacija efikasna povećava kvaliteta rada većine menadžera. U praksi se ovakva komunikacija najčešće odvija putem sastanaka, kutija za sugestije, procedura utvrđenih za prigovore itd. Za razliku od vertikalne komunikacije pri kojoj su angažirane strane na različitim položajima, horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između pojedinaca koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini. Komunikacija je, u principu, zbog toga lakša i prijateljski intonirana. Ovo je najčešći komunikacijski tijek u organizaciji – procjenjuje se da su dvije trećine svih tijekova komunikacije ove vrste. Između ostalog, ova vrsta komunikacije omogućava koordinaciju i integraciju odjeljenja i sektora koji obavljaju relativno nezavisne zadatke. Mehanizmi horizontalne komunikacije u organizaciji najčešće nisu propisani i prepušteni su inicijativi svakog pojedinačnog sudionika. Dijagonalna komunikacija je najmanje korišten komunikacijski tijek u organizaciji, ali je ipak značajan u svim onim situacijama kada se kroz druge tokove ne može efikasno komunicirati (u smislu najmanjeg utroška vremena i energije), kao i u situacijama kada treba dopuniti vertikalne (silazne i uzlazne) kanale. Pored formalnih kanala (silaznih, uzlaznih, horizontalnih, dijagonalnih), u okviru organizacije postoje i neformalni načini komuniciranja. Ovo je vrlo važan tijek informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvarajući na taj način cjevovode kroz koje poruke mogu putovati. Zaposlenima je neformalna komunikacija glavni izvor informacija – ljudi na ovakav način dobivaju čak oko 70% informacija o svojoj organizaciji. Metode neformalnog komuniciranja su: neobavezni razgovori zaposlenih na svim nivoima; privatna mreža telefonskih i ličnih kontakata u drugim dijelovima organizacije, a koja često omogućava da se neki poslovi obave brže nego korištenjem formalnih kanala. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna. Istraživanja neformalnih kanala komunikacije pokazala su da se neformalnim kanalima informacije šire brže nego formalnim, prenesene informacije su oko 75% točne, prenose se samo one informacije koje zaposlenima izgledaju važne ili zanimljive, a zaposleni se oslanjaju na ove informacije kada su nesigurni, zaplašeni ili suočeni sa promjenama u organizaciji. Neformalna komunikacija poništava rang ili autoritet osoba i može povezati članove organizacije u svim mogućim smjerovima – horizontalno, vertikalno i dijagonalno.<sup>27</sup>

---

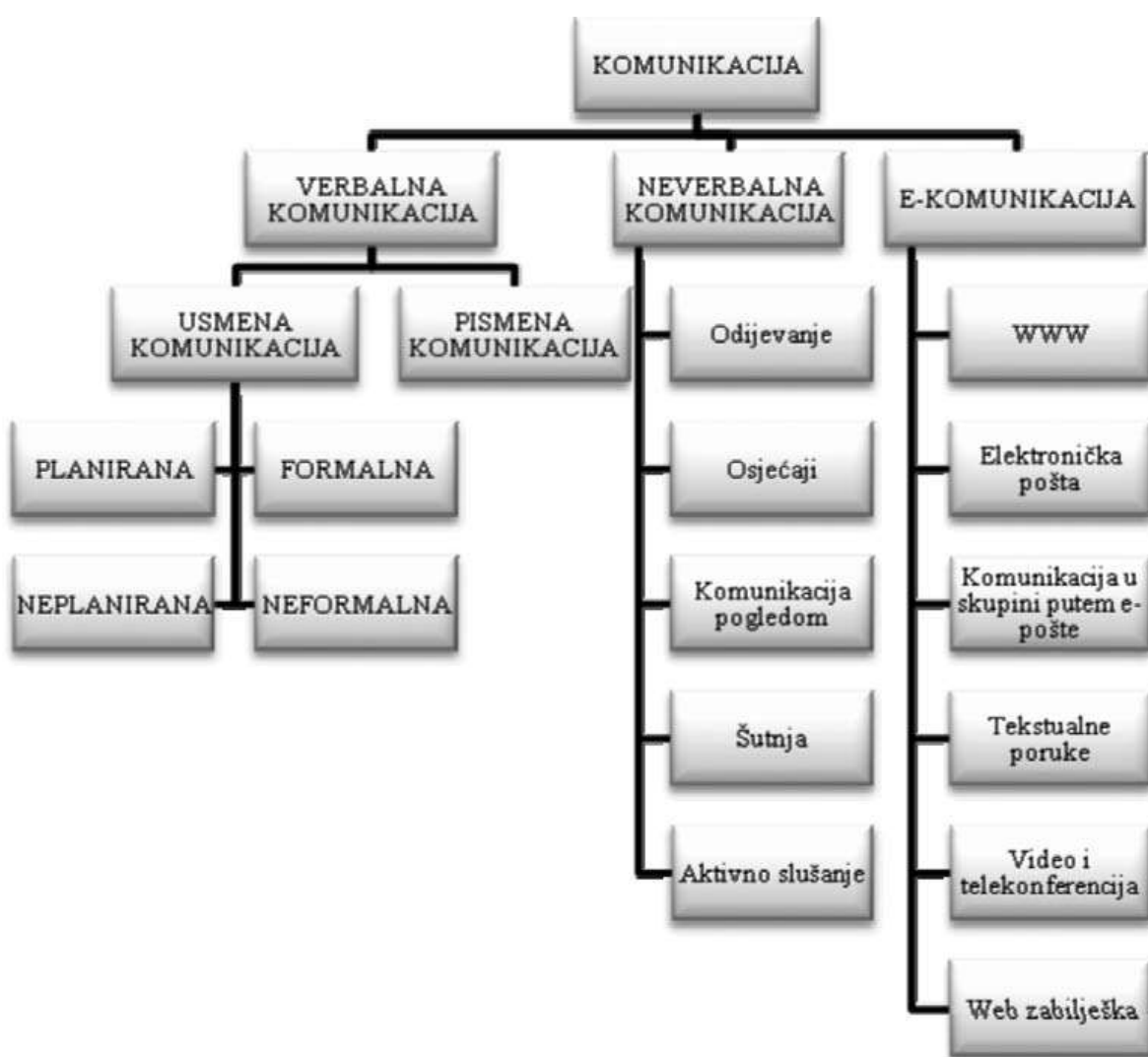
<sup>27</sup> Mikić, A., Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija, International Scientific Conference MANAGEMENT 2010, preuzeto:

Kao što se u internoj komunikaciji informacije prenose na gore, na dolje, horizontalno i dijagonalno u organizacijskoj strukturi, u eksternoj komunikaciji one se unose u organizaciju i iznose izvan nje. Kompanije konstantno razmjenjuju poruke sa kupcima, dobavljačima, distributerima, konkurentima, investitorima, novinarima, predstavnicima državnih struktura i dr. Eksterna komunikacija se također može ostvarivati na formalan i neformalan način. Formalnoj eksternoj komunikaciji se u organizacijama posvećuje posebna pažnja. Bilo da se ostvaruje putem pisma, e-maila, web-site-a, telefona, faksa, ili na druge načine, efikasna komunikacija je prvi korak u stvaranju odgovarajućeg imidža. Pažljivo kreirana pisma, izvještaji, prezentacije, pružaju eksternom okruženju važnu poruku o kvaliteti organizacije. Za razliku od formalne eksterne komunikacije u organizaciji, koja se često pažljivo priprema, neformalno eksterno komuniciranje se najčešće ostvaruje kao dio rutinskih poslovnih operacija. Svi zaposleni u organizaciji predstavljaju važan neformalni kanal komunikacije sa vanjskim svijetom. U tijeku svakodnevnih radnih aktivnosti oni nesvjesno upijaju informacije koje povećavaju njihovo ukupno znanje koje imaju o svojoj organizaciji. Štoviše, svaki put kada neko od zaposlenih govori o svojoj kompaniji, on šalje poruku. Mnogi ljudi iz eksternog okruženja formiraju svoje mišljenje o organizacijama na osnovu suptilnih, nesvjesnih signala koje zaposleni emitiraju tonom svog glasa, izrazom lica i svojom cjelokupnom pojavom. Top menadžeri se često oslanjaju na neformalne kontakte s osobama iz vanjskog okruženja kako bi prikupili informacije koje bi mogle biti korisne njihovim firmama. Ovakav oblik komunikacije najčešći je vid razmijene informacija i pregovora u okviru dvije organizacije. Također, mnogi menadžeri u vrhu hijerarhijske strukture shvaćaju značaj održavanja kontakata sa "stvarnim svijetom", stvaranjem mogućnosti za razgovore i za dobivanje povratnih informacija od kupaca i zaposlenih koji sa njima dolaze u direktan kontakt. Dobivanje povratne informacije je ključna faza komunikacijskog procesa koja omogućava da se steknu saznanja o potrebama potrošača i ostvari optimalno pozicioniranje organizacije u poslovnom okruženju.

Vrlo je značajna uloga koju interna i eksterna komunikacija imaju u menadžmentu poslovnih organizacija. Formalni aspekti komuniciranja često su u prvom planu. Ipak, sve formalne linije komunikacije u organizaciji funkcioniraju u sprezi sa veoma raširenim neformalnim tijekovima informacija, koji mogu pomoći



pojedincima i grupama u ostvarivanju njihovih ciljeva. Čak i u slučajevima kada formalni kanali ometaju prenošenje informacija, neformalne veze između ljudi (kao što su prijateljstva, ili veze u drugim odjeljenjima), mogu pomoći proces komunikacije.<sup>28</sup> Komuniciranje je dakle proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj s namjerom da se motivira i utječe na ponašanje“ pa komunikacija među ljudima predstavlja priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o dotičnom sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi, a četiri su osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, te e-komunikacija. Struktura poslovne komunikacije prikazana je u nastavku na slici 7.



Slika 7. Struktura poslovne komunikacije

Izvor: Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, str 289

<sup>28</sup> Mikić, A., Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija, International Scientific Conference MANAGEMENT 2010, preuzeto: [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf), (24.10.2015.)

Poslovnom komunikacijom postižu se organizacijski ciljevi pa je stoga vrlo bitno da komunikacija bude uspješna. Komunikacijski događaj može imati dva tijeka, i to putem formalnih ili neformalnih kanala, dok smjer komunikacije ima svoja tri smjera kojima cijeli proces može teći. Komunikacija se pojavljuje u različitim oblicima, a potkraj 20. i početkom 21. stoljeća počela se razvijati tzv. organizacijska komunikacija koja je proizvod suvremenog poslovanja. Ona se odvija prvenstveno unutar samog poduzeća te kao takva također ima nekoliko svojih oblika. Cijeli složeni proces komuniciranja u većini slučajeva ometaju različite prepreke. Neovisno o vrsti, smjeru i načinu komuniciranja, komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa. Nove i moderne tehnologije na velika vrata ulaze u Hrvatsku, najčešće putem velikih stranih poduzeća i predstavljaju izazov mladim ljudima, dok oni stariji ipak preferiraju standardne načine komunikacije. Dakle moderne tehnologije jesu proširile prostor komuniciranja, ali je komuniciranje i dalje nužno kako bi se uočila veza između radne uspješnosti zaposlenika i uspjeha cjelokupne organizacije (slika 8.)



Slika 8. Ciljevi uspješne komunikacije

Izvor: Microsoft Solution Framework, preuzeto na:

<http://www.datahousecorp.com/eng/workmodel/msf.htm>

Treba imati na umu da, premda su tehnologije prevladale prostor, te je nastalo jedno veliko virtualno interaktivno područje, sama budućnost ne može se zamisliti bez komuniciranja, niti bilo koji alat i uređaj može zamijeniti cijeli proces komuniciranja i učiniti ga potpuno virtualnim.<sup>29</sup>

### **2.3. Smetnje u poslovnoj komunikaciji**

Ako sadržaj i smisao poruke nisu prenijeti i shvaćeni na željeni način, znači da je u procesu komunikacije nastala greška ili smetnja.

Prepreke pri poslovnom komuniciranju mogu se podijeliti na dvije razine: prepreke na razini pojedinca (mikroprepreke) i prepreke na razini organizacije (makroprepreke). Razlozi zbog kojih nastaju prepreke u komunikaciji možemo svrstati u dvije skupine: vanjske prepreke i unutarnje prepreke. Vanjske prepreke se odnose na okruženje, na mjesto gdje se komunikacija odvija. Unutarnje prepreke se odnose na konkretnu komunikaciju između pošiljatelja i primatelja poruke.

Komunikacijska barijera je bilo koji faktor koji ometa uspješnost komunikacijskog procesa. Najznačajniji izvori smetnji u komuniciranju mogu biti:

- neshvaćanje potreba i interesa sugovornika
- izgled (pojava) i postupanje pošiljatelja
- sposobnosti (i znanja) primatelja
- izbor riječi (korištenje riječi koje primatelj ne razumije ili krivo razumije njihovo značenje)
- slaganje riječi, odnosno oblikovanje rečenica/poruka (eksplicitno i implicitno značenje mogu se mijenjati, ili biti izobličeni oblikom i dužinom rečenice)
- gramatičke i pravopisne greške ili nedosljednosti
- fizički izgled poruke
- neprikladan izbor komunikacijskog kanala (nositelja poruke)
- fizički faktori okruženja (koji ometaju prenošenje poruke, njezin prijem i razumijevanje)
- druge barijere (jezičke barijere, nedostatak interesa kod primatelja, emotivno stanje primatelja, kulturne razlike, itd.)

---

<sup>29</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, str 398.

Prilikom utvrđivanja rezultata komuniciranja potrebno je krenuti od sljedećih činjenica:

- kakva je kvaliteta komunikacije (sam sadržaj i proces)
- je li poruka razumljiva primatelju
- postoji li povratna veza (da li odbijamo reakciju na poruku)
- kakvi su učinci – rezultati (je li komuniciranje postiglo cilj)

Interpersonalna komunikacija je tijek informacija od pojedinca do pojedinca - pojedinačno ili grupno, a varira od direktnih naredbi do povremenih izražavanja. Oblici interpersonalne komunikacije su:

- 1) prema tome da li koristimo riječi - verbalna i neverbalna komunikacija
- 2) prema onome što prenosimo drugome – sadržajna (koja prenosi određeni sadržaj) i odnosna (koja uspostavlja ili održava određeni odnos)
- 3) prema usklađenosti verbalne i sadržajne komunikacije sa neverbalnom i odnosnom - kongruentna (iskrena) i inkongruentna (neiskrena)
- 4) prema stupnju uključivanja sebe - osobna i neosobna
- 5) prema stupnju svjesnosti - svjesna i nesvjesna

U poduzeću se stalno odvija interpersonalna komunikacija među njegovim zaposlenicima, te je potrebno uskladiti sve navedene oblike interpersonalne komunikacije.

Zapreke u interpersonalnoj komunikaciji mogu biti uzrokovane:

- naslijeđem - skup naslijeđenih osobina koje dijelom uvjetuju specifičan način komuniciranja kod pojedinca
- jezikom grupe - postojanje slengova i jezika karakterističnih za određene grupe ljudi formirane na nacionalnoj, interesnoj, poslovnoj i dr. osnovi.
- stilom percepcije (različiti sudionici u komunikaciji različito vide sadržaj i cilj komunikacije) i drugim zaprekama.<sup>30</sup>

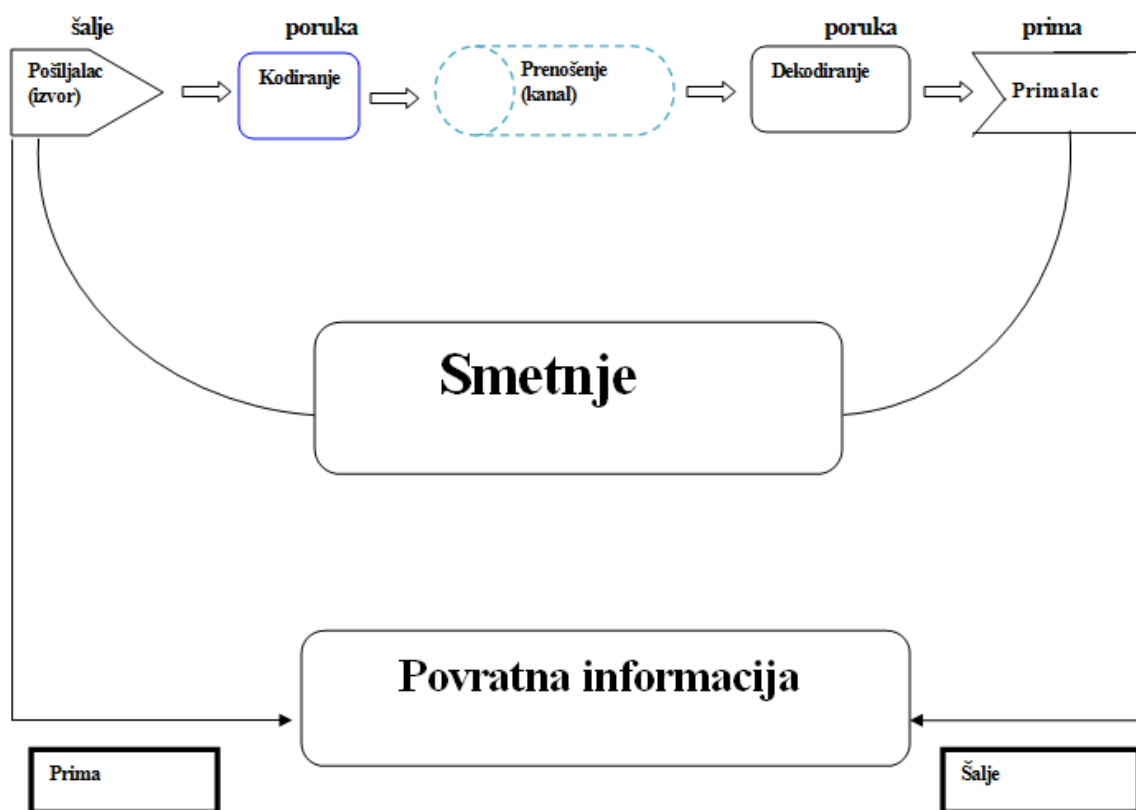
Unatoč, možemo reći, neizostavnim preprekama u komunikaciji s kojima se zasigurno povremeno suočava svaka poslovna organizacija, postoje aktivnosti koje poboljšavaju efikasnost komunikacija. Te aktivnosti se dijele na: aktivnosti na individualnoj razini i aktivnosti na organizacijskoj razini. Aktivnosti na individualnoj razini su primjerice vještina slušanja, svjesnost da riječi imaju različito značenje za različite ljude, poticanje dvosmjerne komunikacije odnosno korištenje povratne

---

<sup>30</sup> Osnove i principi poslovnog komuniciranja, preuzeto na: <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf> (13.01.2016.)

informacije, usporedno slanje poruka putem više kanala komuniciranja, uzimanje u obzir pošiljateljevog/primateljevog gledanja na stvari. Aktivnosti na organizacijskoj razini mogu propisivati same organizacije te one pridonose kvaliteti komuniciranja. Neke od tih aktivnosti su poticanje otvorenoga komuniciranja i povjerenja pri komuniciranju, stalno praćenje zaprimanja i razumijevanja odaslanih poruka odnosno traženje povratnih informacija, reguliranje toka odnosno količine poslanih/primljenih informacija, razvijanje raznolikih formalnih kanala komuniciranja, poznavanje pogodnosti pojedinih kanala komuniciranja.<sup>31</sup>

Kako bi bili sigurni da je poruka uspješno prenesena može nam pomoći povratna poruka ili „*feedback*“. Komunikacijski proces nije gotov dok nismo dobili povratnu poruku iz koje vidimo da je primatelj primio poruku i shvatio njezinu bit. Na taj način smanjujemo mogućnost da eventualne greške i propusti u komunikaciji utječu na naše poslovanje. Osnovne dimenzije povratnih informacija su pozitivne i negativne (slika 9.).



Slika 9. Smetnje u poslovnoj komunikaciji

Izvor: Komunikacija u zdravstvenom menadžmentu, preuzeto na: <http://www.svetmedicine.com/bolesti-i-stanja/ostale-bolesti-i-stanja/59-komunikacija-u-zdravstvenom-menadzmentu> (3.4.2016.)

<sup>31</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, školska knjiga, Zagreb, 2008.

Pozitivne povratne informacije govore pošiljatelju da je njegova poruka dobro primljena i neka nastavi komunicirati na isti način. Negativne povratne informacije govore pošiljatelju da nešto nije u redu i da je potrebno nešto promijeniti u načinu komunikacije.<sup>32</sup>

Većina nesporazuma u poslovnom životu nastaje zbog nepostojanja otvorene komunikacije u smislu primanja i davanja povratne informacije. Stoga je povratna informacija preduvjet uspješne komunikacije, ali i osnova daljnjeg učenja, ukoliko povratnu informaciju shvatimo u njenom širem kontekstu.

Naime, svatko od nas je odgovoran za svoj način komuniciranja, a jedini način praćenja uspješnosti te komunikacije je povratna informacija. Ona ukazuje na to, što radimo dobro, a u čemu griješimo. Također, bez povratne informacije bismo stvarali zaključke o svojim postupcima na temelju subjektivnih interpretacija i tako dobili iskrivljenu sliku o sebi. Povratna informacija korigira našu sliku o sebi samima, bilo da nas „spušta na zemlju“ ili nam „daje krila“. Osobito mjesto u komunikaciji zauzima umijeće izricanja „konstruktivne kritike“. Ukoliko treba ukazati na ono što treba popraviti, treba to učiniti pravovremeno i primjereno. Mjera je potrebna kako ne bismo drugu stranu zasuli kritikama i izazvali da se loše osjeća, da se počne braniti i suprotstavljati. Na taj način ćemo poremetiti odnose s tom osobom umjesto da ih unaprijedimo. Povratna informacija treba biti specifična, a ne općenita kako bismo sugovornika potaknuli na promjenu specifičnog segmenta ponašanja. Također, treba biti usmjerena na ponašanje, a ne na osobnost odnosno identitet osobe. Ako je kritika usmjerena na osobu, teže se prihvaća, dok je ponašanje nešto što se može lakše mijenjati. Prava povratna informacija treba uvažavati osobu, ali istaknuti specifično ponašanje koje je izvor nezadovoljstva. No, bez obzira na nastali propust na koji se ukazuje, treba se fokusirati na nove načine kako u budućnosti izbjeći grešku.

Zaključno, povratnu informaciju započinjemo pozitivnom sugestijom kojom potičemo pozitivan stav dajući osobi do znanja da smo svjesni njenih kvaliteta koje cijenimo. Nakon toga bit će spremnija prihvatiti kritiku koja treba biti pravovremena, specifična i usmjerena na ponašanje. Potom slijedi pozitivan zaključak koji će dodatno

---

<sup>32</sup> Pranjić, V., Profesionalna komunikacija, preuzeto na:  
[http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA\\_KOMUNIKACIJA.pdf](http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA_KOMUNIKACIJA.pdf)  
(13.01.2016.)

amortizirati učinak kritike, motivirajući osobu da prihvati naše sugestije umjesto da se brani ili nas napada. Pozitivne povratne veze u komunikaciji; pohvale, zahvale i slično, pate uglavnom od jednog problema – često izostaju u komunikaciji. Ne bi ih smjeli zaboravljati, jer ne zahtijevaju toliko umijeća i količinu informacije kao upućivanje kritike, a njihov učinak je na primatelja povratne informacije daleko širi, pozitivniji i vrlo važan za buduću komunikaciju. Ako želimo uspješno komunicirati trebamo naučiti aktivno slušati. U komunikaciji s kolegama, podređenima ili nadređenima, bitno je obratiti pažnju na to što govore. Nekima je lakše pričati nego slušati pa je vrlo važno pronaći ravnotežu između to dvoje. Slušanje se ne odnosi samo na slušanje onoga što sugovornik govori, već i na neverbalni izričaj koji podržava ono izgovoreno i također nosi informaciju. Zato, ako želimo poboljšati svoje komunikacijske vještine na poslu i u privatnom životu, potrebno je u cijelosti procesuirati vještinu slušanja, jer se time drugoj strani daje do znanja da je poštujemo i uvažavamo. Sve se može naučiti pa tako i uspješno komunicirati. Bitno je uložiti malo više truda i vremena, no u konačnici to će se pozitivno odraziti, kako na osobnoj, tako i na poslovnoj produktivnosti te kvaliteti rada.<sup>33</sup>

### **2.3.1. Mikroprepreke**

Prepreke na razini pojedinca posljedica su individualnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u situacijama u kojima se nalaze. Prepreke na razini pojedinca su:

- loše strukturirana poruka: loš sadržaj, format ili jasnoća poruke od strane pošiljatelja,
- nekonzistentnost poruke: neusklađenost verbalnog i neverbalnog dijela poruke odnosno neusklađenost poruke i djelovanja,
- nedostatak vjerodostojnosti: nepovjerenje u pošiljatelja poruke, sumnja u njegovo poznavanje problematike i smatranje da pošiljatelj nije pouzdan izvor informacija,
- filtriranje informacija: izbacivanje dijelova poruke od strane pošiljatelja (po njemu nebitnih dijelova), prešućivanje ili iskrivljivanje informacija,
- loše vještine slušanja: previše pričanja, neusredotočenost, neaktivnost,
- semantički problemi: različita značenja poruke za različite ljude, loše verbalne sposobnosti,

---

<sup>33</sup> Mesarov, N., Važnost povratne informacije, preuzeto na: <http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom0409/32.pdf> (10.12.2015.)

- emocije: emocionalna stanja pošiljatelja/primatelja poruke utječu na uspješnost njegova odašiljanja/primanja poruke,
- predrasude: prema različitim zaposlenicima odnosno grupama ljudi,
- različite percepcije: obično ovise o obrazovnoj razini, iskustvu itd.<sup>34</sup>

Ukoliko se prepreke na vrijeme ne spoznaju, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa u organizaciji. Neke od prepreka u komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na razini pojedinca, a do nekih uglavnom dolazi zbog organizacijske strukture. Dakle mikroprepreke se definiraju kao posljedica individualnih karakteristika i ponašanja pojedinca u situacijama u kojima se nalaze, dok makroprepreke proizlaze iz organizacijskoga konteksta u kojemu se komunicira. Za moderno se društvo često kaže da je bazirano na informacijama, masovno, mrežno strukturirano i globalno. Promjene u ljudskom okruženju mijenjaju način ljudskog funkcioniranja i karakter društvenog života. Ljudska komunikacija doživljava revolucionarne promjene, a novo doba donosi i nove probleme u komuniciranju.<sup>35</sup>

### **2.3.2. Makroprepreke**

Prepreke na razini organizacije proizlaze iz organizacijskog konteksta u kojemu se komunicira. Prepreke na razini organizacije su:

- efikasnost komunikacijskih kanala: loš odabir i neraspoloživost pogodnih kanala komuniciranja,
- preopterećenost informacijama: zbog previše informacija vrši se njihova selekcija ili ih se jednostavno ignorira što može uzrokovati donošenje krivih odluka,
- razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju: nespремnost zaposlenika na najnižim razinama da otvoreno pristupe i o svojim idejama razgovaraju sa menadžerima, nejednakost među menadžerima različitih organizacijskih jedinica
- stalna potreba za novim i sve kompleksnijim znanjima i informacijama: stalna potreba za novim znanjima smanjuje vrijeme potrebno za komunikaciju,
- buka pri komuniciranju: iznenadni pozivi, posjetitelji i sl.,
- jezične i kulturne razlike: nedovoljno poznavanje jezika na kojem se posluje i specifičnosti kultura sugovornika.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, školska knjiga, Zagreb, 2008. str:585.

<sup>35</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije,

<sup>36</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, školska knjiga, Zagreb, 2008.



Na vanjske prepreke u komuniciranju se ne može utjecati i moramo im se prila goditi. Tu ubrajamo također i razlike u percepciji i jeziku, prepreke na temelju vremenske udaljenosti, nedostatak vremena, nedostatak informacija, kulturne razlike. Poruka koju primatelj prima ne mora biti ista kao i poruka koju pošiljatelj šalje.

Razlog toga su drugačije percepcije i stavovi koje imaju članovi komunikacijskog procesa. Promatranje poruke sa različitih stajališta automatski joj daje nekoliko različitih značenja, stoga ako je pošiljatelj poslao poruku, a mi na tu poruku imamo drugačije mišljenje, može doći do krivog tumačenja ili nesporazuma i nastaje prepreka uspješnoj komunikaciji.

Vremenska udaljenost utječe na komuniciranje tako što usporava prijenos informacija.

Ukoliko poruka mora proći dugačak put da bude provjerena i odobrena, krajnja poruka koja dolazi do primatelja može biti znatno izmijenjena i zapravo izgubiti svoju izvornu svrhu.

Nedostatak vremena i informacija kao rezultat daju nepotpunu i nepreciznu poruku. Ukoliko poruku moramo sastaviti na brzinu, može doći do ispuštanja bitnih informacija, ali i do krivo oblikovanih rečenica i gramatički netočnih.

Ovo se odnosi na pismenu komunikaciju, stoga prije svakog slanja poruke moramo obratiti pozornost na sintaksu rečenica i pravopis. Ispuštanje informacija vrlo je važan element i na njega treba obratiti veliku pozornost pogotovo u poslovnom svijetu kod donošenja bitnih odluka za uspješnost čitave organizacije.

Do prepreka na razini organizacije može doći zbog npr. lošeg odabira kanala, u slučaju kada primatelj primi više informacija nego što vremenski može procesuirati, u slučaju kada nadređeni nisu otvoreni na sugestije podređenih, nemogućnost zaposlenika da otvoreno pristupe o svojim idejama menadžerima viših razina i slično.

Da bi se prevladale navedene prepreke pojedinci organizacije imaju niz načina koje mogu poduzeti kako bi spriječili da zapreke u komunikaciji postanu veći problem.

### 3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU ERP SUSTAVA

Svakidašnje poslovanje kompanija je danas postalo nezamislivo bez informacijske tehnologije. Tehnologije se iz dana u dan sve više mijenjaju, uvijek iznova tendiraju ka razvitku, tržište postaje sve zasićenije. U takvim uvjetima potrebno je pronaći načine kako postići visoku konkurentnost uz sagledavanje cjelokupnog poslovnog procesa poduzeća. Korištenje informacijskih resursa i tehnologija potrebno je osigurati uz minimalan rizik. Poduzeća trebaju naučiti upravljati informacijskim sustavima da bi ostvarila vlastite konkurentne prednosti, a za to je potrebno stručno znanje i iskustvo.

Efikasno obavljanje gotovo svih poslova, u bilo kojem poslovnom sustavu, popraćeno je informacijama i podacima. Neovisno o vrsti poslovnih procesa koje podržava ili veličini organizacije u kojoj funkcionira, informacijski sustav (IS) se pojavljuje i primjenjuje kao ključni element poslovanja. Njegova je povećana uloga i važnost popraćena i rastućom primjenom informacijske tehnologije (IT).

Cilj je informacijskog sustava pribaviti informacije potrebne pri izvođenju poslovnog procesa i upravljanju poslovnim sustavom. Informacijski sustav (IS) je prema tome sprega i sustav materijalnih i nematerijalnih elemenata kojima se opisuje poslovna stvarnost, rješavaju poslovni zadaci i ispunjavaju poslovni ciljevi. Kao dio IS-a, čovjek/pojedinac formalizira poslovno okruženje u podatke, procedure, algoritme, informacije i znanja te usklađujući primjenu IT-a i programsku podršku, ispunjava poslovne funkcije i zadatke (dostavljanje i čuvanje podatka neophodnih za odlučivanje, održanje procesa te razvoj i neprekidnost poslovanja). Informacijski sustav djeluje unutar nekog poslovnog sustava, omogućavajući mu da komunicira unutar sebe i sa svojom okolinom.

U nastavku ovog rada objasniti će se poslovna komunikacija putem *Enterprise Resource Programa* odnosno skraćeno ERP sustava.

Najjezrovitije rečeno, ERP sustav je instrument putem kojeg se iz korijena mijenja cjelokupni način poslovanja u kompanijama, smanjuje broj hijerarhijskih razina u poslovnom sustavu, potiče standardizacija, komunikacija i suradnja. Uvođenje ERP sustava u potpunosti je izmijenilo prirodu poslova u svim poslovnim funkcijama, te stvorilo novu **vrijednost** unatoč nimalo zanemarivim troškovima njegova uvođenja. Svakodnevno progresivno nastaju tehnološke, ali i poslovne

promjene, koje se stalno trebaju pratiti, nadzirati, ažurirati i kojima se treba prilagođavati, te ih, što je prije moguće, implementirati u sustave poduzeća kako bi se bilo u koraku s vremenom, ali i korak ispred konkurencije jer postizanje visoke konkurentnosti na tržištu treba biti imperativ svake kompanije.

Većina današnjih kompanija vodi svoje poslovanje pomoću softvera za obradu plaća, skladištenje, kontrolu prodaje, distribucije itd.

ERP sustav predstavlja poslovno informacijsko rješenje koje omogućava da se nad cjelokupnim poslovanjem neke tvrtke uspostavi upravo potpuna kontrola nad svim poslovnim jedinicama i da se automatiziraju i integriraju svi informacijski poslovni procesi u jedan jedinstven sustav.

To je ključni alat za efikasno upravljanje raspoloživim resursima svake naprednije tvrtke. Uz njegovu pomoć stvara se zaokružen informacijski sustav koji s lakoćom i pouzdanošću integrira i opslužuje sve dijelove poslovanja tvrtke u čiji je poslovni sustav integriran. Svi odjeli kompanije trebaju biti međusobno usklađeni i kompatibilni kako bi poslovanje tvrtke bilo što učinkovitije, a ERP sustav postigao svoju punu funkcionalnost i svrhu.

ERP sustav integrira svaki od pojedinih informacijskih sustava tvrtke u jedan cjeloviti sustav podijeljen u module, koji koristi jedinstvenu bazu podataka što različitim odjelima kompanije omogućuje efektivno dijeljenje točnih informacija s jasno izraženim ciljem, a taj je da svatko u kompaniji u svakom trenutku može doći do potrebne i kvalitetne informacije o tome što se zbiva u nekom drugom dijelu tvrtke. Na taj način postiže se bolje planiranje i veća produktivnost rada sa znatnom uštedom na vremenu i novcu.

Pojednostavljeno, integrirani ERP sustav omogućava ono što je za svaku kompaniju najvažnije, a to je povezivanje svih dijelova tvrtke u jednu integriranu cjelinu što povećava preglednost i omogućuje organiziranost tvrtke te kroz transparentnost poslovanja svih funkcija tvrtke osuvremenjuje poslovne procese, smanjuje troškove poslovanja, povećava efikasnost i profitabilnost tvrtke te unapređuje samu kvalitetu poslovnog sustava u konačnici.

ERP sustavi zauzimaju i neminovno će u budućnosti zauzimati jako važno mjesto u poslovanju onih kompanija koje teže informacijskom i svakom drugom napretku.

### 3.1. Razlozi implementacije ERP sustava

Implementacija ERP sustava osigurava kompanijama veću produktivnost poslovanja te bolju tržišnu poziciju. Za pravilno implementirani ERP sustav najbitnija je infrastruktura poduzeća i neodvojivi je dio njegove kulture poslovanja.

Glavni razlozi zbog kojih kompanije implementiraju koncept ERP – a<sup>37</sup> su sljedeći:

- postojeći sustav ne pruža odgovarajuću potporu vodstvu i korisnicima,
- potrebna je promjena poslovnih procesa,
- standardiziranje i ubrzavanje proizvodnih procesa,
- smanjenje zaliha,
- standardiziranje zaliha o ljudskim resursima.

Implementiranje je postupak kad se ERP sustav od trenutka isporuke na dvjema doводи do uporabe u redovitom poslovanju. Implementacija slijedi nakon izbora ERP softvera i izbora partnera koji isporučuje sustav. Taj korak jednako je važan kao i prethodni, te se njemu mora pristupiti ozbiljno i odgovorno. Implementacija može trajati od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci te zahtijeva izuzetnu predanost stručnog tima koji ju obavlja.<sup>38</sup>

Bitno je dobiti uvid u implementacijsku metodologiju i kvalitetu implementacijskog tima. Implementaciju može obaviti proizvođač ili njegov partner koji preuzima obavezu da nakon završetka implementacije održava ERP sustav te omogućuje nesmetano odvijanje poslovanje poduzeća.<sup>39</sup>

Implementacija ERP sustava se također zasniva na korištenju i primjeni postojećih znanja, primjera i iskustava.

ERP sustav se realizira na temelju jedinstvene baze podataka u koju se slijevaju podaci svih dosadašnjih odjela u poduzeću. Bazi se pristupa uporabom jedinstvenog korisničkog sučelja koji korisnicima nudi međusobno komuniciranje i pristup alatima za potporu u odlučivanju. Nakon uvođenja, ERP sustav će korisniku pružiti uvid o stanju na zalihama, rokove isporuka proizvoda, narudžbe i sl. ali samo ukoliko se podaci točno i savjesno unesu u sustav.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> BOSILJ VUKŠIĆ, V.; KOVAČIĆ, A.: op.cit. str. 56.

<sup>38</sup> <http://mrak.org/2006/03/25/erp-mis-i-ostale-kratice/>, (20.10.2015..)

<sup>39</sup> <http://mrak.org/2006/03/25/erp-mis-i-ostale-kratice/>, (20.10.2015..)

<sup>40</sup>Ibid.

Uvođenje ERP sustava u poslovanje iziskuje određene troškove te njegova implementacija traje mjesecima. Veoma je važno da poduzeće bude potpuno sigurno u razloge njegovog uvođenja te da se vodi donesenim poslovnim planom. Njime će se voditi zaposlenici kako bi cijeli proces bio uspješno obavljen. Nužno je koristiti poslovni plan i nakon implementacije kako bi ih on usmjeravao na korištenje zacrtanih poslovnih koristi i u daljnjim godinama korištenja ERP – a.<sup>41</sup>

Odbacivanjem poslovnog plana u samom početku korištenja dovodi poduzeće do izostanka poslovnih beneficija koji su bili planirani prilikom razmatranja uvođenja novog sustava te se narušava poslovna disciplina u poduzeću.

Razvoj ERP-a temelji se na razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije i samim time ona je važna za njegovo postojanje. Nova tehnologija olakšava pristup potrebnim informacijama te omogućuje integraciju poduzeća.<sup>42</sup>

Integracija i informacije mijenjaju način na koji ljudi rade. Djelatnik poduzeća u svakom trenutku može provjeriti npr. stanje na zalihama ili raspored isporuke proizvoda te time može odgovoriti na zahtjeve i potrebe kupaca. Nova tehnologija i novouvedeni sustav utječe na djelatnike, utječe na njihovo obrazovanje ali i vrši utjecaj na poslovne procese koji oni koriste stoga se ERP ne smije tretirati kao isključivo tehnologijska komponenta koja može opstati bez ljudi i poslovnih procesa.<sup>43</sup>

Nova tehnologija u poduzeću mora biti primjenjiva i mora se na neki način i prilagoditi dosadašnjoj kulturi poduzeća ili se način poslovanja mora preokrenuti kako bi bio u skladu sa tom tehnologijom. Sama tehnologija ne može promijeniti kulturu poduzeća već treba postojati fizička osoba koja ima ovlasti za uvođenje promjena i kulture.

ERP sustav se mora promatrati kao poslovno i organizacijsko rješenje. Nužno je imenovanje menadžerske ekipe koja će voditi i prilagoditi poduzeće nužnim promjenama.

ERP sustav zahtijeva potpunu pažnju i posvećenost u tri faze<sup>44</sup>:

- kod razmatranja uvođenja sustava u poduzeće,
- kod implementacije,
- nakon implementacije u predstojećim godinama njegovog korištenja.

---

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> BOSILJ VUKŠIĆ, V.; KOVAČIĆ, A.: op.cit. str. 56.

Nakon njegovog uvođenja ne znači da je time zadatak ispunjen i da kompanija više nema brige oko funkcioniranja ERP sustava već je samo nastupila nova faza pošto se životni vijek ERP sustava procjenjuje na deset do dvadeset godina. Menadžerski tim mora se i dalje brinuti o pravilnoj primjeni, usavršavanju aplikacije, podešavanju i unapređivanju sustava te neprestano tražiti rješenja za poboljšanje učinkovitosti.

### **3.2. Prednosti i nedostaci ERP sustava**

Uvođenjem ERP sustava integriraju se sve funkcije u poduzeću i zadovoljavaju se njihove potrebe korištenjem jedinstvenog informacijskog sustava te se taj cilj navodi kao najveća prednost korištenja takvog sustava.

Kompanije se prvenstveno odlučuju za uvođenje ERP sustava jer postojeći informacijski sustav ne udovoljava sve sofisticiranijim zahtjevima poslovanja, ne pruža potporu menadžmentu i njegovim korisnicima. Kod integralnog sustava nema potrebe za unos istih podataka na više mjesta unutar postojećeg informacijskog sustava te ne dolazi do konfuzije a poslovanje se uvelike olakšava.<sup>45</sup>

Prilagodbe i uvođenje u primjenu traže posebna znanja, iskustvo i vrijeme koji su ključni za uspješnu primjenu gotovog rješenja. Gotova se rješenja nabavljaju kao gotovi predlošci s ugrađenom podrškom za osnovne procese. Oni moraju ponuditi jednostavnu ugradnju u složene sustave i povezivanje s drugim sustavima. Rješenje mora biti jednostavno za uporabu te biti prilagodljivo poduzeću, a ne da se poduzeće mora prilagođavati njemu.

Uspješno uvedeni ERP sustav povezuje cijelu poslovnu organizaciju i njezina područja kao što su nabava, proizvodnja, prodaja, distribucija, logistika, menadžment i financije. Prednosti takvog uvođenja su smanjenje zaliha, povezivanje s informacijskim sustavima poslovnih partnera, informiranje o zahtjevima kupaca te brži obrtaj financijskih sredstava.<sup>46</sup>

U nastavku rada prikazuju se najznačajnije prednosti uspješno implementiranog ERP sustava u kompanijama:

- Standardizacija i ubrzanje poslovnih procesa – korištenje integralnog sustava utječe na stvaranje vremenskih ušteda, povećanje proizvodnosti te smanjenje potreba za ljudskim radom.

---

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

- Integracija financijskih informacija – podaci se održavaju u jednom softverskom sustavu i nisu više razbacani po mnogim sustavima te je lakše pratiti kako su se odvijale npr. narudžbe nekog klijenta od prvih pregovora do realizacije.
- Smanjivanje razine zaliha – pomaže proizvodnom procesu da se proizvodnja obavlja bez zastoja te pridonosi povećanju transparentnosti procesa realizacije narudžbi. Tako dolazi do smanjenja razine zaliha potrebnih u proizvodnji te u planiranju isporuke robe klijentima.
- Standardizacija informacija o zaposlenima – unošenjem informacija u jedinstveni sustav prema podržanim pravilima na jednostavan način se dolazi do osnovnih informacija o zaposlenima i praćenju njihova rada.

ERP sustav nastoji integrirati postojeće sustave u jedan jedinstveni sustav koji će poduzeću olakšati korištenje i obradu raznih informacija.

No, ERP sustav ima i svojih nedostataka i rizika. Prije svega, implementacija ERP sustava je dugotrajan i vrlo skup posao.

Jedan od glavnih nedostataka uvođenja ERP sustava je u tome što se stvara ovisnički odnos između tvrtke koja uvodi ERP sustav i dobavljača koji konstantno vrši pritisak da se kupuju novije verzije softvera jer za stare verzije ponestaje podrške. Javlja se velika potreba za konzultantima zbog zahtjeva za velikom prilagodbom ERP sustava.

Nakon nabavke i prilagodbe ERP paketa, a najkasnije za tri godine počinje pritisak dobavljača da se kupi nova verzija. Pritisak se pojačava prestankom podrška za kupljenu verziju.<sup>47</sup>

Daljnji nedostatak implementacije ERP sustava u kompaniju je u potrebi za reorganizacijom i reinženjeringom poslovnih procesa kako bi se samoposlovanje prilagodilo sustavu. Veliki broj modula ERP sustava, velika baza i programski kod pisan za veliki broj stranica otežava održavanje jer se iziskuje poznavanje velikog broja parametara.

Najčešće se događa da ukoliko projekt implementacije ne uspije, krivica se svaljuje na softver, a u većini slučajeva je uzrok nedovoljno prethodno planiranje implementacije i nerealna očekivanja te možemo prije govoriti o nedostacima različitih strategija implementacije koje su za neke tvrtke neprikladne.

---

<sup>47</sup> M. Levinson: „How Bad Software Pays Dividends”, CIO Magazine, 2001.

Ono što korisnik stvarno dobije kupnjom ERP paketa su sadržaj i struktura baze podataka te velika količina parcijalnih rješenja za operativne funkcije među kojima se mogu, ali ne moraju, nalaziti ona rješenja koja korisnik stvarno treba.<sup>48</sup>

Bez obzira na navedene nedostatke, neosporna je uloga i korist ERP sustava koji više nije IT trend ili hit, već ulaznica tvrtki u poslovni svijet kojeg zagwarantirano karakterizira visoko automatizirana brzina protoka informacija, roba i novaca.<sup>49</sup>

Rizik se obično definira kao vjerojatnost nastanka neželjenih rezultata i posljedica neke odluke i poduzetih aktivnosti ili procesa. Rizik je posljedica nepotpunog poznavanja parametra i uvjeta koji utječu na neki proces ili odluku, odnosno rizik je povezan sa situacijama u kojima se odlučuje na temelju nepotpunih i nepreciznih informacija. Rizici s kojima se poslovni sustavi susreću mogu se, među ostalim, kategorizirati s aspekta upravljivosti na:

- rizici nad kojima poslovni sustav nema i ne može imati izravnu kontrolu, odnosno opći, neizbježni ili sistematski rizici,
- rizici koje poslovni sustavi spremno preuzimaju na sebe uz postupke njihovog umanjivanja s ciljem stjecanja dobiti, odnosno korporacijski rizici.<sup>50</sup>

Uvođenje ERP sustava nosi s sobom niz rizika zbog njihove tehnološke i organizacijske kompleksnosti. Istraživanjima na ovom području identificirani su mogući razlozi za pojavu neželjenih ishoda te vjerojatnosti njihove realizacije pri implementaciji ERP sustava, te se može govoriti upravo o rizicima.

Rizici ERP sustava javljaju se u svim fazama njegovog životnog ciklusa, pri čemu se mijenja priroda i intenzitet pojedinih vrsta rizika. Ovi rizici se mogu podijeliti u dvije osnovne kategorije, a to su:

- *Projektni rizici* ERP sustava koji se odnose na faze izbora, dizajna i implementacije, a mogu biti: tehnološki i tehnički, poslovni i organizacijski.
- *Sigurnosni rizici* ERP sustava koji se javljaju u razdoblju njegove redovne eksploatacije.<sup>51</sup>

Uvođenje ERP sustava nužno pretpostavlja uvođenje novih informacijskih tehnologija, kako u samoj informacijskoj infrastrukturi, tako i u samom softveru ERP sustava. Te se tehnologije odnose na operacijske sustave, sustave za upravljanje

---

<sup>48</sup> Fertalj K.; Mornar V.; Kovač D.; Hađina N.; Pale P.; Titnik B.; Zagreb; FER; 01/2002: „Komparativna analiza programske potpore informacijskim sustavima u Hrvatskoj“

<sup>49</sup> O’Leary, Daniel E.: Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce, and risk <http://assets.cambridge.org> , (18.12.2015.)

<sup>50</sup> Garača, Ž.: ERP sustavi, Ekonomski fakultet Split, 2009.

<sup>51</sup> Ibid.



bazama podataka, objektno orijentirano programiranje, računalne mreže i klijent/server arhitekturu.<sup>52</sup>

Tehnološki rizici su rizici uvođenja novih informacijskih tehnologija koji se relativno mali ukoliko se primjenjuju standardizirana i provjerena rješenja. Tržište pravi razliku između lošijih i boljih rješenja određene tehnologije što se iskazuje kroz njihove cijene. Tehnološki rizik se prvenstveno odnosi na izbor pojedinih tehnoloških rješenja i nije posebno velik. Tehnički rizici se odnose na implementaciju tehnoloških rješenja, odnosno to su rizici vezani za projektiranje i izvedbu informacijske infrastrukture i softvera ERP sustava. Oni su veći od tehnoloških rizika, a odnose se na:

- *funkcionalnost* - hoće li ERP sustav obavljati sve funkcije kako je predviđeno,
- *performanse* - hoće li sustav moći obaviti stvarnu količinu posla u prihvatljivom vremenu, odnosno jesu li računalni kapaciteti dostatni.<sup>53</sup>

Poslovni rizici projekta uvođenja ERP sustava proizlaze iz izbora modela, objekta i procesa pri dizajniranju ERP sustava. Rizici se odnose na to u kolikoj će mjeri modeli, objekti i procesi odgovarati poslovnim procesima i u kojoj mjeri će omogućiti povezivanje ERP sustava sa sustavima poslovnih partnera, odnosno uspostavljanje lanca nabave. Poslovni rizik se odnosi i na to u kolikoj će mjeri novi ERP sustav utjecati na konkurentnost poslovnog sustava.<sup>54</sup>

Osnovni uzrok poslovnih rizika su nedostatni resursi, materijalni, ljudski i financijski. Implementacija ERP sustava je izuzetno zahtjevna u pogledu svih vrsta resursa. Osiguravanje dostatnih resursa je osnovni preduvjet umanjivanja poslovnih rizika. Najveći poslovni rizici implementacije ERP sustava vezani su za trajanje i koštanje projekta. Kašnjenje projekta može dovesti da poslovni sustav ne može uredno ispunjavati svoje obveze prema kupcima te zbog toga može izgubiti značajan dio prihoda i udjela na tržištu. Prekoračenje troškova implementacije može ugroziti novčane tokove te onemogućiti neka druga ulaganja koja su isto tako bila poslovno opravdana.<sup>55</sup>

Organizacijski rizici projekta uvođenja ERP sustava proizlaze iz organizacijske strukture poslovnog sustava, ljudi i okruženja u kome sustav treba biti implementiran. Ishodište organizacijskih rizika je u odluci da li će se ERP sustav uopće

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

implementirati ili ne. Pri tome je presudna uloga menadžmenta, posebice menadžmenta najviše razine, odnosno njegova posvećenost ovom problemu i razina podrške koju su spremni pružiti. U fazi izbora ERP sustava, kada je potrebno angažirati vanjske konzultante, izbor konzultanata može značajno utjecati na konačni uspjeh projekta. U fazi dizajna ERP sustava definiraju se modeli, objekti i procesi što je glavni generator poslovnih rizika, ali oni istovremeno uvjetuju i promjenu organizacijske strukture, načina razmjene i tokova informacija, centara i razine odgovornosti te načina i nositelja odlučivanja.<sup>56</sup>

Uvođenje ERP sustava zahtijeva opsežnu i temeljitu obuku korisnika. Poznati su otpori promjenama i strah od novog te nesprijetnost ljudi za mijenjanje navika. Tu je i strah od gubitka prijašnjih pozicija što stvara otpor provođenju novih organizacijskih mjera. Ipak opet treba naglasiti rizike zbog neadekvatne, nepravovremene ili nesveobuhvatne obuke korisnika. Problem ostaje i kada je dio zaposlenika dobro obučan, posebno oni koji su sudjelovali u implementaciju ERP sustava i koji najbolje poznaju problematiku. Ne treba zanemariti ni kulturološke aspekte. ERP sustav može biti odbačen od strane zaposlenika, bez obzira na njegovu kvalitetu, ako se ne uklapa u kulturološke karakteristike sredine.<sup>57</sup>

### **3.3. Moduli i značaj ERP sustava u poslovnoj organizaciji**

Softverski moduli su dijelovi računalnog softvera koji podržavaju ljude u njihovom učinkovitom izvršavanju poslovnih funkcija.

ERP sustav ne može se poistovjetiti sa kompjuterskim sustavom. To je ljudski način rada koji se realizira uz pomoć kompjutera. Uz pomoć njega, ljudi u kompanijama mijenjaju dosadašnji način poslovanja, te ga uspjevaju provesti mnogo uspješnije nego su to ikad ranije mogli.<sup>58</sup>

ERP je sustav odnosno skupina poslovnih procesa koji možemo opisati kao komplet alata za upravljanje na razini kompanije koji uravnotežuje potražnju i opskrbu.<sup>59</sup> Sadrži sposobnost povezivanja kupaca i dobavljača u jedinstven lanac opskrbe te pruža visok stupanj integracije među funkcijama prodaje, marketinga, proizvodnje, operacija, logistike, nabave, financija, razvoja novih proizvoda i

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

upravljanja ljudskim resursima.<sup>60</sup> Omogućava da ljudi vode posao ostvarujući visoku razinu usluga i produktivnosti, uz istovremeno smanjenje troškova i zaliha.<sup>61</sup> ERP sustavi su kompleksna rješenja, međutim, uz uvođenje odgovarajućih programskih modula njegova uporaba postaje mnogo jednostavnija. Do danas se razvilo mnoštvo različitih modula ERP sustava koji s vremenom postaju sve sofisticiraniji i raznolikiji. Četiri su temeljna modula ERP sustava:

- Modul proizvodnje
- Modul prodaje i marketinga
- Modul računovodstva i financija
- Modul ljudskih resursa

Bez obzira na njihovu definiciju, moduli su uvijek horizontalno i vertikalno integrirani. Horizontalna integracija odnosi se na veze među pojedinim aplikacijama, a vertikalna integracija osigurava pristup svim relevantnim podacima i informacijama svakoj upravljačkoj razini.<sup>62</sup>

Osim osnovnih modula, moguće je nadograđivati programske module ovisno o potrebama poduzeća. Tako na primjer, ukoliko poduzeće želi poboljšati i unaprijediti odnose sa kupcima uvesti će modul za upravljanje odnosima s kupcima (CRM rješenje) ili ako poduzeće želi efikasnije i učinkovitije koristiti nabavu postojeći će sustav nadograditi modulom upravljanja lancem nabave. Važno je razmotriti koja se sve programska rješenja mogu nadograditi na implementirani ERP sustav te sposobnost nadogradnje poslovnih rješenja drugog dobavljača. Moduli su izmjenjivi i kombiniraju se prema potrebama poduzeća, a najčešći su: Planiranje, Konstrukcija, Proizvodnja, Dokumentacija, Izvješćivanje, Knjigovodstvo, CRM Prodaja, Skladište, Nabava, itd.

U nastavku ovog rada ukratko će se najprije izložiti ostale moguće podvrste modula.

Upravljanje odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management – CRM*)<sup>63</sup> pomaže pri razvoju i održavanju odnosa s kupcima te se koristi kao pomoć pri unapređivanju odnosa s postojećim kupcima i kod pridobivanja novih. Uključuje praćenje komunikacije s kupcima, informiranje kupaca, segmentaciju kupaca i dr.

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Garača, Ž.: ERP sustavi, Ekonomski fakultet Spit, 2009.

<sup>63</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) , <http://www.tech-faq.com/hr/erp.html> , (16.12.2016.)

Usmjereno je na vođenje kontaktnih centara za davanje informacija kupcima, upravljanje marketinškim kampanjama i analizu cijele marketinške aktivnosti. Za kvalitetno obavljanje svih navedenih funkcija potrebno je vođenje podataka o profilima kupaca, segmentacija kupaca, vođenje evidencije o komunikaciji s kupcima i dr.

Upravljanje lancem nabave (*Supply Chain Management – SCM*)<sup>64</sup> - ima za cilj usuglašavanje zahtjeva, proizvodnih planova i isporuka materijala što rezultira smanjenjem zaliha i većim iskorištenjem svih raspoloživih resursa. Obuhvaća upravljanje skladišnim poslovanjem, upravljanje transportom te upravljanje procesom nabave.

Upravljanje nabavom (*Procurement*) upravlja materijalom i zalihama<sup>65</sup> automatizira i upravlja materijalom i zalihama.

Poslovna inteligencija (*Business Intelligence – BI*)<sup>66</sup> - predstavlja strateško usmjerenje suvremenog poduzeća koje sintetizira alate i aplikacije za prikupljanje, analizu i distribuciju poslovnih informacija te predstavlja ishodište poslovnog odlučivanja u cilju poboljšanja učinkovitosti poslovanja poduzeća. Ona informacije pretvara u poslovno znanje kao osnovu za donošenje poslovnih odluka. Pruža samo one informacije koje su poduzeću potrebne, u pravo vrijeme i u pravom obliku.

E-trgovina (*E-commerce*)<sup>67</sup> - odnosi se na prodaju proizvoda i usluga putem Interneta. Kupcima pruža pristup uslugama i proizvodima koje nudi poduzeće. To je online aplikacija koja nudi *online* prodaju, nabavu i uslugu kupcima. Prednosti e-trgovine su: smanjenje troškova poslovanja, mogućnost brzog i jeftinog ostvarenja narudžbi, ušteda vremena, fleksibilnost u poslovanju i sl.

Upravljanje poslovnim procesima (*BPM - Business Process Management*)<sup>68</sup> - objedinjuje poslovne procese i informacijsku tehnologiju za izradu, upravljanje i analizu radnih procesa koji uključuju ljude, organizacije, aplikacije, dokumente te ostale informacije kao sastavne dijelove poslovnih procesa. Cilj je unaprijediti poslovne procese korištenjem informacijske tehnologije. BMP rješenja omogućavaju nadgledanje izvršavanja poslovnih procesa u realnom vremenu što uvelike olakšava rad te smanjuje vrijeme odziva u kritičnim situacijama.

---

<sup>64</sup> Ibid.

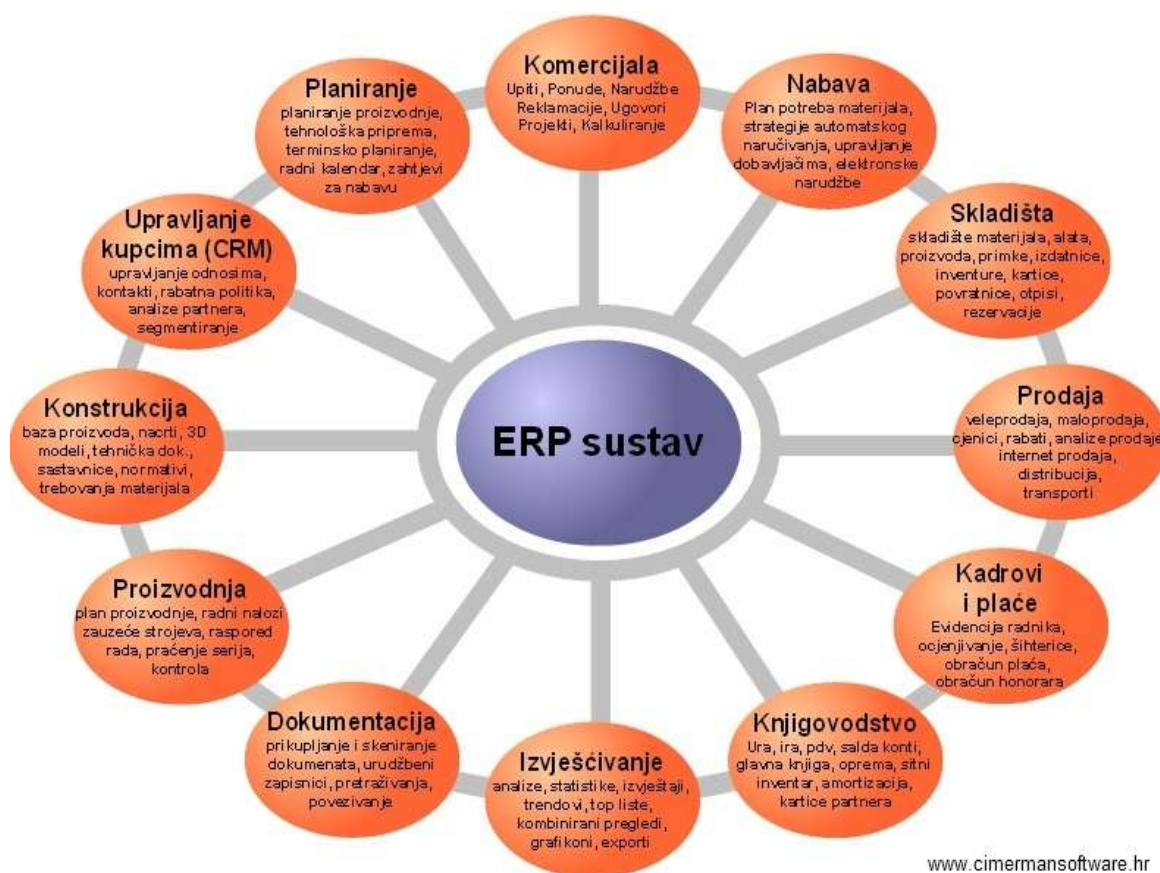
<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid.

Upravljanje projektom (*Project Management*)<sup>69</sup> - ERP sustav sa zadovoljstvom prihvaćaju velike i uspješne tvrtke s dugogodišnjim iskustvom tržišnog vodstva. U vrijeme pojave elektronskog poslovanja njihovi su informacijski sustavi bili veoma zastarjeli te im je to predstavljalo prepreku u praćenju aktualnih poslovnih trendova. Prijetnja su im postale nove tvrtke koje nisu bile opterećene zastarjelom tehnologijom te su se i oni morali prilagoditi novim i modernijim sustavima. Šansu za opstanak i jačanje svojih tržišnih pozicija preko sustava za planiranje poslovnih resursa poduzeća prepoznale su Coca-Cola, Motorola, Microsoft, Siemens i mnoge druge. U nastavku na slici 10. prikazana je shema modula ERP sustava.



Slika 10. Moduli ERP sustava<sup>70</sup>

Izvor: ERP sustavi, <http://www.cimermansoftware.hr/Erp.aspx>

Proizvodna funkcija poduzeća se realizira kroz poslovni proces zadužen za stvaranje proizvoda ili usluga sukladno potrebama koje se javljaju na tržištu. Zbog sve veće konkurentnosti na tržištu, a istovremenu i sve veću izbirljivost kupaca,

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> ERP sustavi, <http://www.cimermansoftware.hr/Erp.aspx>, (15.10.2015.)

proizvodnji se nameće potreba stalnog skraćanja ciklusa oblikovanja proizvoda, smanjenja troškova, prilagodbe dobara specifičnim potrebama i zahtjevima kupaca, povećanje kvalitete proizvoda i smanjenje cijena. Svi ti zahtjevi nameću potrebu suvremenog, efikasnog i učinkovitog upravljanja proizvodnim procesima.<sup>71</sup>

Modul proizvodnje ERP sustava namijenjen je podršci proizvodnih procesa; upravljanju materijalima, njihovim skladištenjem te podršci vođenja poslovnih knjiga. Osim planiranja materija, ovaj modul podržava upravljanje cjelokupnim proizvodnim pogonom i upravljanje distribucijom, odnosno podržava upravljanje cjelokupnim proizvodnim procesom.<sup>72</sup> U okviru modula proizvodnje, javljaju se još mnogi drugi podmoduli kao što su npr. planiranje, priprema i obračun proizvodnje, upravljanje zalihama, statistika, kontrola i analiza proizvodnje, istraživanje i razvoj i drugi.

Marketing i prodaja su poslovne funkcije poduzeća odgovorne za prodaju njegovih proizvoda i usluga. Iako se radi o dvije zasebne poslovne funkcije, s informacijskog stajališta one su vrlo usko povezane te se obično podržavaju kroz jedinstveni modul ERP sustava. Marketing je odgovoran za pronalaženje kupaca proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi tržištu, utvrđivanje njihovih želja i potreba, planiranje novih proizvoda i usluga prema tim željama i potrebama, te njihovu promociju. Prodaja je odgovorna za neposredni kontakt s kupcima, prodaju proizvoda i usluga, zaprimanje narudžbi itd.<sup>73</sup>

U okviru informacijskog podsustava marketinga i prodaje javljaju se podmoduli marketinga i prodaje kao npr.: obrada narudžbi, maloprodaja, analiza prodaje, tržišta i cijena, planiranje prodaje i drugi.

Financijska funkcija je odgovorna za upravljanje financijskom imovinom poduzeća, njeno planiranje i praćenje, odnosno općenito za njen maksimalni doprinos ostvarivanju profita poduzeća. Financijsku imovinu poduzeća čini gotovina, dionice, nekretnine i druga financijska ulaganja. Financijska funkcija je odgovorna za osiguranje financijskih sredstava.<sup>74</sup>

Računovodstvena funkcija poduzeća je zadužena za evidentiranje svih promjena u poduzeću koje se iskazuju novčanim vrijednostima kao što je to npr. evidentiranje financijskih transakcija, računa i plaćanja poslovnih partnera, dobavljača i kupaca,

---

<sup>71</sup> Garača, Ž.: ERP sustavi, Ekonomski fakultet Split, 2009.,

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid.

obračun vrijednosti i umanjenje imovine, obračun plaća zaposlenih i slično. Financijska i računovodstvena funkcija poduzeća su usko povezane jer dijele zajednički problem upravljanja financijskim vrijednostima i tokovima u poduzeću. Stoga se ove dvije funkcije često tretiraju kao jedna, što se neposredno odražava i kroz jedinstveni modul ERP sustava financija i računovodstva. Taj modul osigurava podatke i informacije potrebne za uspješno odvijanje obje poslovne funkcije.

U okviru modula financija i računovodstva, javljaju se još podmoduli kao što su financijsko knjigovodstvo; glavna knjiga, salda-konti kupaca i dobavljača, robno i materijalno knjigovodstvo, osnovna sredstva, blagajničko poslovanje, evidencije PDV-a, kreditiranje kupaca, platni promet, budžetiranje, financijska kontrola, planiranje i analiza. Osim za potrebe poslovnog sustava, model računovodstva i financija mora osiguravati podatke i informacije za različite državne institucije kao što su porezna uprava, statistički zavodi, financijske agencije i slično, a to sve ostvaruje raznolikim skupom izvještaja.

Poslovna funkcija upravljanja ljudskim resursima je odgovorna za radnu snagu poduzeća, njeno pribavljanje, osposobljavanje i usavršavanje. Ona brine o potencijalnim zaposlenicima, njihovom pronalaženju i angažiranju, vodi potpunu evidenciju postojećih kadrova o njihovom obrazovanju, iskustvu, vještinama, sklonostima te radnim rezultatima i kompenzacijama. Ujedno osmišljava programe za razvoj i unapređenje vještina i talenata zaposlenika radi dugoročnih potreba ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća.<sup>75</sup>

Tu se također javljaju podmoduli kao što su: obračun plaća, planiranje kadrovskih potreba, analiza kompenzacija, planiranje karijera zaposlenih, planiranje i praćenje stručnog usavršavanja. Funkcija ljudskih potencijala je ključna poluga podrške menadžmentu i svim zaposlenicima u ostvarenju strateških kompanijskih ciljeva. Njegova je misija usmjerenost na kontinuirano podizanje razine ukupne kompanijske efikasnosti kroz jačanje individualnih i timskih performansi menadžera i svih zaposlenika.

Putem modula ljudskih potencijala može se osigurati:

1. sustavno praćenje i procjena individualne radne učinkovitosti i uspješnosti;
2. brza razmjena i primjena dobrih organizacijskih iskustava i praksi u okviru integriranog sustava upravljanja kvalitetom poslovnih procesa;

---

<sup>75</sup> Ibid.

3. timsko brifiranje kao prokušana metoda i formaliziran, strukturiran proces interne komunikacije u svrhu efikasne razmjene svih relevantnih informacija o organizacijskom životu.

Najjednostavnije rečeno, upravljanje ljudskim resursima (*Human Resource Management*)<sup>76</sup> bavi se upravljanjem ljudskim potencijalima u poduzeću, od njihova pribavljanja, optimalnog raspoređivanja, vođenja, motiviranja, zaštite i unapređivanja. Integrira sve procese u organizaciji koji su usmjereni na zapošljavanje i korištenje zaposlenika na efektivan način.

### 3.4. Primjena ERP sustava u organizaciji

Instaliranje modula ERP sustava složen je i zahtjevan zadatak. Pogreške u instaliranju makar i samo jednog modula mogu poremetiti cjelokupno poslovanje kompanije. Neke kompanije nastoje minimalizirati rizik tako da uključe, odnosno implementiraju samo jedan ili dva modula u cijeloj tvrtki. Takvo shvaćanje je pogrešno jer ukupni rizik može biti vrlo visok i onda kad je samo i jedan modul instaliran u cijeloj tvrtki.<sup>77</sup>

Primjerice, instaliranje samo npr. modula skladištenja ili modula za distribuciju, može se činiti nisko rizično. Na kraju krajeva, to je ipak samo jedan modul podržan od strane cijelog stručnog tima. Problem se javlja u tome što pogreške učinjene u npr. modulu distribucije mogu zaustaviti npr. dostavu kompanije, moguće i za duže vrijeme.<sup>78</sup>

Business Press je izvijestio o tvrtkama koje su u svom poslovanju postupile na prethodno opisani način, odnosno kojima se potkrala greška pri instaliranju modula distribucije.

Naime, kompanije su se našle u stanju da nisu u mogućnosti isporučiti proizvod, otuđili su se od mnogo kupaca, ali pokazale su visoku stopu zarade za tromjesečje i fiskalnu godinu.<sup>79</sup>

Sprovedeni test rizika pao je međutim zbog nekoliko važnih čimbenika. Najvažnije je shvatiti da je instaliranje modula samo jedan dio posla.

Ljudi su u provedenom testu su dobili priliku da oblikuju korporativni softver prema svojim specifikacijama.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.



Timovi koji dizajniraju module trebaju biti nedodirnuti tijekom cijelog procesa od povodjenja testa do njegove izvedbe. Oni obično ne moraju biti dublje involvirani prilikom samog procesa instalacije, ali trebaju biti dostupni za davanje savjeta iz razloga što ne postoji nitko tko se bolje razumije u funkcioniranje modula od timova koji su ih dizajnirali. Timovi koji dizajniraju module moraju biti svjesni da uspjeh cjelokupnog projekta instaliranja modula ovisi isključivo o njima, a njihova zadaća ne prestaje samim dizajniranjem modula.<sup>81</sup>

Naime, najveća pogreška prilikom instaliranja modula nastaje ukoliko se misli da je projekt zgotovljen jednom kada se softver pokrene. Takav softver postaje živući dio kompanije. Kako se događaju promjene u kompaniji, tako se konstantno treba mijenjati i prilagođavati sam softver.<sup>82</sup>

### **3.5. Tržište**

Statistički podaci koji se u radu u nastavku navode, odnose se na 2013. godinu. Hrvatsko tržište ERP aplikacija u 2013. iskazalo je snažan rast od 15,9 % i doseglo je vrijednost od 245,86 milijuna kuna. Potrošnja na kupnju licenci i pripadajućeg redovnog održavanja izražena u američkim dolarima iznosila je 43,02 milijuna.<sup>83</sup>

2013. godinu hrvatsko ERP tržište obilježila su dva značajna događaja. Microsoft je nakon sedam godina skinuo s trona do sada nedodirljivi SAP i zasjeo na vodeću poziciju. Impresivan rast ukupnog tržišta u 2013. također je vezan uz značajan skok Microsofta zahvaljujući prihodima od novih licenci, ostvarenim kroz 7-8 velikih projekata koji su završeni u protekloj godini, a u suradnji s tvrtkama Adacta i IN2. Cloud model isporuka poput Software as a Service (SaaS) iskazao je rast u protekloj godini te će u budućnosti svakako predstavljati jedan od temeljnih poslovnih strategija vodećih globalnih i lokalnih ERP ponuđača.<sup>84</sup>

Microsoft je zauzeo vodeću poziciju na hrvatskom ERP tržištu u 2013. godini. SAP se nalazi na drugom mjestu, a slijede domaće tvrtke IN2, Login i Enel.

Ukupan prihod od licenci i redovnog održavanja vodećih pet proizvođača predstavlja više od pola vrijednosti ukupne ERP potrošnje u 2013. godini. Većina domaćih ponuđača zabilježila je rast prihoda u odnosu na 2012. godinu.

---

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> IDC Adriatics

<sup>84</sup> Prema Ivanu Jurasu, analitičaru IDC Adriatics za tržišta softvera i IT usluga

Upravljanje korporativnim resursima (ERM) ostalo je najpopularnije područje ERP-a u 2013., s oko 63% tržišnog udjela. Upravljanje lancem nabave (SCM) zauzelo je drugo mjesto s približno 14% tržišta, dok se operacijski i proizvodni moduli (OMA) nalaze na trećem mjestu s udjelom nešto većim od 9%.

Sektor maloprodaje ostao je vodeći potrošač na ERP licence i održavanje prema tržišnim vertikalama, s udjelom od 23%. Veleprodaja je zauzela drugu poziciju s udjelom od 9%, a procesna proizvodnja na trećem mjestu sudjelovala je s nešto manje od 8% na domaćem tržištu aplikacija.<sup>85</sup>

Potreba za integriranim poslovnim aplikacijama raste usporedno s reorganizacijom poslovanja poduzeća i borbom za zauzimanje što bolje pozicije na tržištu. Sva će poduzeća u bliskoj budućnosti biti suočena sa restrukturiranjem, modeliranjem te moderniziranjem poslovnih informacijskih sustava. ERP tržište mijenja se kroz konsolidaciju ponuđača, mogućnosti povezivanja i surađivanja preko Interneta te kroz postojeći trend poboljšavanja i uporabe novih arhitektura.

Prema studiji tvrtke IDC Adriatics, vrijednost hrvatskog tržišta ERP aplikacija ostalo je nepromijenjeno u 2007. godini i doseglo je brojku od 35.75 milijuna USD. Očekuje se da će u Hrvatskoj potrošnja na ERP rješenja rasti 11% godišnje. Vodeće mjesto na hrvatskom ERP tržištu zauzima SAP, slijedi Microsoft te PIS, Point i Laser Line. Ovih pet proizvođača zauzeli su 47% tržišta. Među petoricom najboljih, istisnut je Oracle koji je pao na šesto mjesto.<sup>86</sup>

Gledano ne tako davno u povijest, godina 2008. pokazala se iznimno uspješnom za međunarodne ERP proizvođače na hrvatskom tržištu. Hrvatsko tržište ERP aplikacija, nakon stagnacije u 2007. godini, oporavilo se u 2008. godini dosegnuvši vrijednost od 45,52 milijuna dolara i poraslo je 27,3 % u odnosu na isto razdoblje godinu dana ranije. Mjereno u hrvatskim kunama, vrijednost ERP tržišta 2008. godine je porasla za 17,2 % u odnosu na 2007. godinu. Povoljne gospodarske prilike i nekoliko velikih implementacija poput SAP-ova projekta u Hrvatskoj elektroprivredi i Microsoftove implementacije u Nexe grupi bili su motor pokretač tog rasta.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> <http://www.banka.hr/hrvatska/microsoft-skinuo-sap-s-trona-hrvatskog-erp-trzista> , Microsoft skinuo SAP s trona hrvatskog ERP tržišta, 30.10.2015.

<sup>86</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) , preuzeto na:<http://www.tech-faq.com/hr/erp.html> , (15.11.2015.)

<sup>87</sup> Hrvatsko ERP tržište do 2013. trebalo bi vrijediti 55,8 milijuna dolara , preuzeto na: <http://www.pcchip.hr/vijesti/vijesti/poslovne-vijesti/hrvatsko-erp-trziste-do-2013-trebalo-bi-vrijediti-55-8-milijuna-dolara> ,( 15.11.2015.)

Upravljanje korporativnim resursima (ERM) ostalo je najpopularnije područje ERP-a u 2008. godini, sa 67,9% tržišnog udjela ili 30,9 milijuna dolara prometa. Upravljanje lancem nabave (SCM) zauzelo je drugo mjesto s 5,5 milijuna dolara ili 12,2 % tržišta, dok su operacijski i proizvodni moduli (OMA) zasjeli na treće mjesto s udjelom od 10,7 %, što predstavlja 4,9 milijuna dolara. Na ERP rješenja za poslovnu analitiku (BI) otpada 4,6 % ili 2,1 milijun dolara, a na CRM rješenja preostalih 4,5 % ili nešto više od dva milijuna dolara.<sup>88</sup>

Neki od internacionalnih ERP proizvođača na hrvatskom tržištu zabilježili su visok dvoznamenkasti rast prihoda. SAP je zadržao vodeću poziciju s 25,2 % tržišnog udjela, što čini gotovo 11,5 milijuna dolara prihoda od licenci i održavanja, a slijedi ga Microsoft s 11,2 % tržišta, što financijski predstavlja 5,1 milijun dolara. Oracle je skočio na treće mjesto u 2008. godini (nakon šeste pozicije u 2007.), s udjelom od 6,7 % ili preko 3 milijuna dolara prihoda. Četvrto i peto mjesto pripalo je domaćim tvrtkama Pis i Point, s identičnim tržišnim udjelom od 4,2 % za svaku od njih i s ostvarenih 1,9 milijuna dolara.<sup>89</sup>

Globalne tvrtke snažno su rasle u 2008.godini i obuhvatile 46,5 % ukupnog prihoda hrvatskog tržišta ERP aplikacija, u odnosu na 39,5 % u 2007. godini. No domaće softverske tvrtke ipak su još uvijek uspjele zadržati primat s udjelom od 53,5 % hrvatskog ERP tržišta. Potrošnja na ERP aplikacije prema tržišnim vertikalama u 2008. godini zabilježila je nekoliko manjih promjena. Sektor maloprodaje ostao je najveći potrošač, s udjelom od 21,0%, prerađivačka industrija zadržala je drugo mjesto s udjelom od 14,4 % u ukupnoj potrošnji. Sektor veleprodaje nalazi se na trećem mjestu s 10,0 %.<sup>90</sup>

IDC procjenjuje da će u idućih pet godina domaće ERP tržište rasti prosječno 4,2 %, na 55,8 milijuna dolara. U Hrvatskoj ERP tržište ima velik potencijal rasta jer 75 % malih i srednjih tvrtki, njih 8250, kako tvrde, nema poslovno-informacijski sustav.<sup>91</sup>

Udio softvera u zemljama Regije u ukupnom IT tržištu pojedine zemlje vrti se oko 10 ili 11 %. Najsličnije su hrvatsko i slovensko ERP tržište. Slovensko ERP tržište lani je raslo 25,9 % i doseglo vrijednost od preko 49 milijuna američkih dolara. Kao i na hrvatskom ERP tržištu, tu je vodeći SAP s udjelom od preko 32 %,

---

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

slijedi ga Microsoft sa 15,5 % tržišnog udjela te lokalna tvrtka KOPA sa 6,9 % udjela. Gledano po ERP aplikacijama, i u Sloveniji je 2008. godine najviše korišteno upravljanje korporativnim resursima (ERM), slijedi upravljanje lancem nabave (SCM), dok su treći operacijski i proizvodni moduli (OMA). Za razliku od hrvatskog, na slovenskom ERP tržištu većinu čine strane tvrtke s gotovo 58 % tržišta.<sup>92</sup>

U Bosni i Hercegovini tržište paketnog softvera raslo je 2013. 17,0 %, u Albaniji su isporuke softvera rasle 73,2 % i dosegnule 10,9 % tržišnog udjela ili 12,7 milijuna dolara. U Srbiji udio softvera 2008. godine u ukupnom tržištu vrijednom oko 891 milijuna dolara iznosio je 10,7 %. U Crnoj Gori udio softvera u ukupnom IT tržištu, vrijednom oko 79.5 milijuna, 2008.godine je bio 11,7 % i rastao je 4,1 % u odnosu na prethodnu 2007. godinu. Makedonsko softversko tržište 2008. godine je raslo 5,8 % i dosegnulo je udio od 10,9 % na makedonskom IT tržištu ukupne vrijednosti 159,5 milijuna dolara.<sup>93</sup>

Konkurencija među vodećim svjetskim proizvođačima ERP sustava je izuzetno oštra. Na svjetskom tržištu su preostala četiri vodeća proizvođača sa svojim proizvodima zahvaljujući tome što se smatraju vodećim u pojedinim industrijskim segmentima ili segmentu tržišta prema ukupnom broju svojih korisnika, a to su: SAP, Infor, Oracle, Microsoft.

Tvrtka Oracle je postala jedna od njih nakon što je kupila i preuzela tvrtku PeopleSoft, specijaliziranu za softver za upravljanje ljudskim resursima, koja je ranije kupila i preuzela tvrtku J. D. Edwards, specijaliziranu za softver za upravljanje proizvodnjom, uz osiguranje podrške korisnicima starih ERP sustava. Tvrtka Global Technologies kupila je tvrtku BAAN zbog njenih financijskih poteškoća, iako se vjerojatno radi o najboljem softveru za upravljanje proizvodnjom, te je preimenovala u ERP sustav, a u međuvremenu je tvrtka Infor preuzela tvrtku SSA, ali je uz novo zadržala i stara imena ERP sustava.<sup>94</sup>

U nastavku će se ukratko prikazati najvažniji aduti konkurentnosti na tržištu četiriju glavnih proizvođača ERP sustava.

SAP je svojim rješenjem uspio uspješno pokriti veliki broj industrijskih grana: proizvodnju, maloprodaju, financijske usluge, sektor javnih usluga i druge. Najprije je naglasak bio na velikim kompanijama, a u novije vrijeme usavršena su rješenja za

---

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Garača, Ž.: ERP sustavi, Ekonomski fakultet Split, 2009.

srednje i male tvrtke, kao što je SAP *Business All-in-One* koja se brzo implementiraju i ne zahtijevaju prekid poslovnog procesa.<sup>95</sup>

Microsoft<sup>96</sup> i to *Microsoft Dynamics NAV*<sup>97</sup> sustav predviđen je za korištenje u malim i srednje velikim tvrtkama. Posjeduje bogatu funkcionalnost od upravljanja financijama, proizvodnjom, odnosima s partnerima, lancem nabave, poslovnim analizama i e-poslovanjem. Korisnik ima puni pristup poslovnim pravilima i izvornom kodu pa ga je zbog toga moguće prilagođavati potrebama pojedine tvrtke kao i zakonskim propisima vezanim za određenu državu i regiju.<sup>98</sup>

Oracle E-Business Suite je tehnološki vrlo napredno rješenje koje pruža podršku gotovo svim poslovnim procesima u poduzeću (financije, nabava, projekti, prodaja, proizvodnja, marketing, usluge, itd.). Radi se o internet aplikacijama koje u potpunosti podržavaju elektroničko poslovanje – povezuju poduzeće s njegovim dobavljačima i kupcima, ali i sa vlastitim zaposlenicima koji korištenjem pretraživača mogu pravdati putne troškove, ažurirati vlastite podatke u kadrovskoj evidenciji ili podnijeti zahtjev za nabavkom. Modularnost, otvorenost i velika prilagodljivost EBS-a, te veliko iskustvo u razvoju i implementaciji informacijskih sustava, omogućiti će korisniku da implementacijom EBS-a dobije optimalno rješenje za svoje potrebe:

- odabirom za implementaciju onih modula/poslovnih procesa EBS koji korisniku trebaju
- integracijom postojećih aplikacija koje kvalitetno podržavaju neke procese
- razvojem dodatnih programskih elemenata koji podržavaju specifične potrebe kupca<sup>99</sup>

Infor, ERP naziva BAAN je na tržištu zastupljen s udjelom od oko 5 % svjetskih tvrtki. Sastoji se od modula financije, nabave, proizvodnje, prodaje, integracije i implementacije, planiranja, prodaje, servisa i podrške kupcu, poslovnog portala i poslovne inteligencije. Inovativni produkt firme Baan je Orgware alat koji automatski podešava poslovni softver što jako snižava cijenu i vrijeme implementacije. Baan ERP je najpoznatiji u avionskoj i automobilskoj industriji, obrani i vojnoj industriji te u elektroničkoj industriji.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> proizvođač

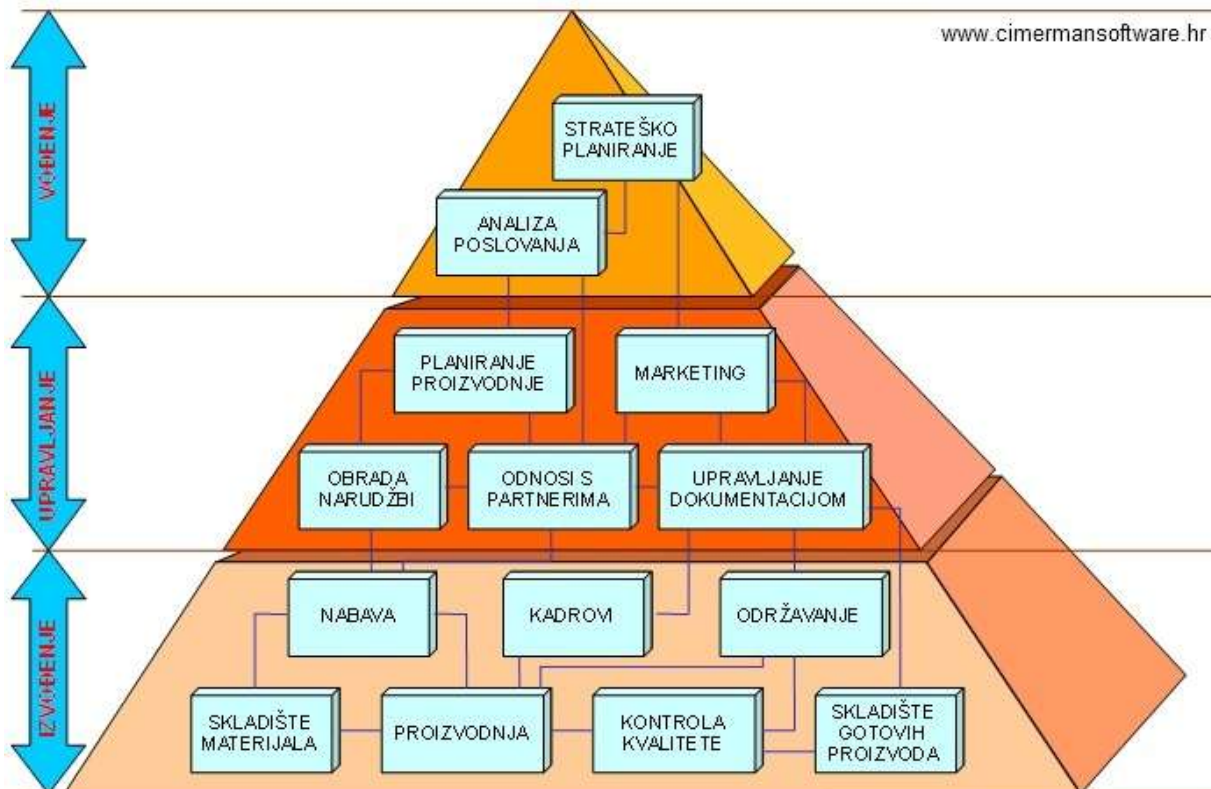
<sup>97</sup> naziv ERP sustava

<sup>98</sup> Garača, Ž.: ERP sustavi, Ekonomski fakultet Split, 2009.

<sup>99</sup> <http://www.poslovni-software.com/software/oracle-e-business-suite/84/>

<sup>100</sup> Haim Mendelson : «ERP Overview, January 2000», preuzeto na: <http://web.rollins.edu/~tlairson/ecom/erp.pdf> (20.12.2015.)

Svaki od navedenih proizvođača ERP sustava ekspert je za određeni modul. Tako je Infor u proizvodnom, Microsoft u kadrovskom, SAP u logističkom, a Oracle specijalist u financijskom modulu.<sup>101</sup> Na slici 11 prikazan je slikoviti prikaz ERP sustava.



Slika 11. Slikoviti prikaz ERP sustava

Izvor: ERP sustavi, <http://www.cimermansoftware.hr/Erp.aspx>

<sup>101</sup> Ibid.

## 4. ZAKLJUČAK

Rječnik svakog čovjeka se razlikuje i nadograđuje kroz život njegovim kontinuiranim učenjem i obrazovanjem. Poslovna komunikacija je vještina koja se uči, a ako je pravilna poboljšava odnose među ljudima, a time i produktivnost i efikasnost poslovanja.

Poslovna komunikacija je proces primanja i širenja poruka među ljudima, a može biti verbalna, neverbalna, formalna, neformalna, usmena, pisana, interna i eksterna. Uvelike utječe na odnos ljudi koji međusobno izmjenjuju informacije. Komunikacija je nešto s čime smo rođeni i to zahtjeva određen talent. Kao sve druge vještine i ona se može naučiti, izvježbati i popraviti.

Naše svjesno ili nesvjesno ponašanje kroz govor tijela, gestikulaciju ili izraze lica, često govori više od verbalne komunikacije preko koje izražavamo svoje potrebe i stavove. Zato je potrebno da uskladimo verbalno i neverbalno komuniciranje. Također, moderan način poslovanja uvjetovao je postojanje interkulturalne komunikacije. Kada je riječ o neverbalnoj komunikaciji, ovdje je posebno bitno biti oprezan jer ono što se u jednoj kulturi može smatrati prijateljskim znakom i gestom, u drugoj kulturi taj isti čin može predstavljati izraz neprijateljstva i mržnje. Ono što je kod jedne kulture moralno i poželjno, u drugoj kulturi može biti nemoralno i uvredljivo. Sve to ukazuje na činjenicu da se prema sredstvima komunikacije moramo imati krajnje oprezan odnos.

Dobar poslovni stil u govoru, ali i u pisanju, podrazumijeva poštivanje normi književnog izražavanja, a to uključuje pravilno izražavanje, poštivanje jezika, pravilan izgovor, naglasak i izražajnost u govoru.

Sadržaj, ideja i poruka razumljivi su ukoliko se postigne jednostavnost i točnost u izrazu. Jednostavnost stila u obraćanju javnosti pokazuje da je govornik spreman za komunikaciju, siguran i stručan. Suprotno tome, negativan dojam kod sugovornika može ostaviti komplicirana ili pak česta upotreba stranih riječi i izraza.

Treba imati na umu nekoliko osnovnih pravila. Dobar govor uvijek sadrži uvod, obrazlaganje teme, fokus (bitan argument), navođenje primjera, poantu i zaključak. Govornik mora u potpunosti poznavati ideju koju prezentira, vladati svim podacima, znati istaknuti najvažnije i kreirati dinamičan nastup, poznavati jezik i jezik struke i umjeti efektно zaključiti svoj javni nastup.

Da bi bili pravilno shvaćeni, neophodno je da poruka koju šaljemo bude dovoljno razumljiva, da primatelj poruke poštuje i cijeni govornika odnosno odašiljatelja poruke i da se osigura pozitivna povratna informaciju temeljem koje ćemo sa sigurnošću moći zaključiti da je poruka shvaćena na način na koji smo to željeli.

Poruka koju odašiljemo mora biti cjelovita, odnosno mora sadržati sve relevantne informacije. Također, poruka mora biti specifična (očišćena od nepotrebnih informacija) i prilagođena referentnom okviru primatelja; istu informaciju trebamo različito prenijeti različitim subjektima. Činjenice treba prenositi bez vrednovanja ili interpretiranja. Treba stalno provjeravati kako je primatelj shvatio poruku (tražiti *feedback*).

Od preciznog izražavanja i pažljivog slušanja bitno zavisi kvaliteta interpersonalnih odnosa i uspješnost naše poslovne komunikacije. Nepažljivo slušanje i ignoriranje poslanih poruka karakteristično je za lošu komunikaciju u kojoj neminovno može doći do zapreka odnosno smetnji, a time i neefikasnosti i problema u samom poslovanju.

Svako promatra svijet oko sebe iz svog vlastitog kuta. Ukoliko želimo uspješno komunicirati sa drugima potrebno je razvijati sposobnost empatije, odnosno uživljavanja u tuđi kut gledanja, jer različite perspektive daju jednoj te istoj poruci različita značenja. Prije slanja poruke potrebno je stoga razmotriti koji je najvjerojatniji kut gledanja primatelja poruke, šta primatelj već zna u vezi sa sadržajem poruke, koje bi mu dodatne informacije u vezi sa porukom mogle biti potrebne. Prije primanja poruke treba razmotriti kut gledanja pošiljatelja poruke.

Ukoliko sa poslovnim partnerom komuniciramo telefonom, važno je brzo odgovoriti na telefonski poziv, predstaviti se punim imenom i prezimenom i funkcijom u firmi, ostaviti poruku ukoliko tražena osoba nije dostupna ili prisutna.

Svakom poslovnom razgovoru potrebno se posvetiti s punom pažnjom ukoliko želimo biti prijatni i profesionalni.

Spomenutih općenitih pravila u komunikaciji uvijek se treba pridržavati.

Napredna tehnologija u vidu informacijskih rješenja u području internet komunikacije danas pruža neslućene mogućnosti novih načina poslovnog komuniciranja.

Većina današnjih kompanija vodi svoje poslovanje pomoću softvera za obradu plaća, skladištenje, kontrolu prodaje, distribucije itd.



ERP sustav je prepoznat kao poslovno informacijsko rješenje koje omogućava da se nad cjelokupnim poslovanjem neke tvrtke uspostavi potpuna kontrola nad svim poslovnim jedinicama i da se automatiziraju i integriraju svi informacijski poslovni procesi u jedan jedinstven sustav.

Integrirani ERP sustav omogućava ono što je za svaku kompaniju najvažnije, a to je povezivanje svih dijelova tvrtke u jednu integriranu cijelinu što povećava preglednost i omogućuje organiziranost tvrtke te kroz transparentnost poslovanja svih funkcija tvrtke osuvremenjuje poslovne procese, smanjuje troškove poslovanja, povećava efikasnost i profitabilnost tvrtke te unapređuje samu kvalitetu poslovnog sustava i komuniciranja u konačnici.

ERP sustavi zauzimaju i neminovno će u budućnosti zauzimati jako važno mjesto u poslovanju onih kompanija koje teže informacijskom i svakom drugom napretku.

Ipak, bez obzira na informacijske mogućnosti današnjice, treba uvijek imati na umu osnovna pravila poslovnog komuniciranja i pridržavati ih se u svim fazama radnog procesa.

**„Komunikacija je presudna. Nikad je ne može biti previše.“**

*Jack Rowell*

U Varaždinu, 16. 03. 2016. godine

# LITERATURA

## Knjige i časopisi:

1. Bakić, Mirić, N., Osnovna pravila za razumevanje interkulturalne komunikaciji, Univerzitet u Nišu, Medicinski fakultet
2. Bovee, C., L., Thill, J.V., Suvremena poslovna komunikacija, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2012.,
3. Čokorilo, R., Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, Škola biznisa, naučno-stručni časopis
4. Fertalj K.; Mornar V.; Kovač D.; Hađina N.; Pale P.; Titnik B.; Zagreb; FER; 01/2002: „Komparativna analiza programske potpore informacijskim sustavima u Hrvatskoj“
5. Garača, Ž.: ERP sustavi, Ekonomski fakultet Split, 2009.
6. Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije
7. Kathleen K. Reardon, Alinea, Interpersonalna komunikacija, Zagreb, 1998
8. Kiss, G., A theoretical approach to intercultural communication, Vol. 7, No. 3 (2008) 435–443, Language Institute, MLTC, Miklós Zrínyi National Defence University, Budapest, Hungary
9. M. Levinson: „How Bad Software Pays Dividends”, CIO Magazine, 2001.
10. Mesarov, N., Važnost povratne informacije, preuzeto na: <http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom0409/32.pdf>
11. Mikić, A., Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija, International Scientific Conference Management 2010, preuzeto: [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic).
12. Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011.,
13. Novak-Ištok, M., Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, Poslovni savjetnik, 2006.
14. O'Leary, Daniel E.: Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce, and risk <http://assets.cambridge.org>
15. Pavić, S., Etika i poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
16. Pranjic, V., Profesionalna komunikacija, preuzeto na: [http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA\\_KOMUNIKACIJA.pdf](http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA_KOMUNIKACIJA.pdf)

17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, školska knjiga, Zagreb, 2008.

### **Internetski izvori:**

1. ERP (Enterprise Resource Planning) , <http://www.tech-faq.com/hr/erp.html>
2. Haim Mendelson: «ERP Overview, January 2000», preuzeto na: <http://web.rollins.edu/~tlairson/ecom/erp.pdf>
3. Hrvatsko ERP tržište do 2013. trebalo bi vrijediti 55,8 milijuna dolara , preuzeto na: <http://www.pcchip.hr/vijesti/vijesti/poslovne-vijesti/hrvatsko-erp-trziste-do-2013-trebalo-bi-vrijediti-55-8-milijuna-dolara>
4. <http://mrak.org/2006/03/25/erp-mis-i-ostale-kratice/>
5. <http://www.banka.hr/hrvatska/microsoft-skinuo-sap-s-trona-hrvatskog-erp-trzista>, Microsoft skinuo SAP s trona hrvatskog ERP tržišta
6. <http://www.poslovni-software.com/software/oracle-e-business-suite/84/>
7. Neverbalna & verbalna komunikacija, <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija>
8. Osnove i principi poslovnog komuniciranja, preuzeto na: <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Struktura komuniciranja.....	3
Slika 2. Kako komuniciramo u organizaciji.....	9
Slika 3. Vrste komunikaciji prema kriteriju upotrebe riječi.....	10
Slika 4. Neverbalna komunikacija.....	12
Slika 5. Ravnopravno rukovanje.....	13
Slika 6. Udio komunikacije u postotku u organizaciji.....	19
Slika 7. Struktura poslovne komunikacije.....	26
Slika 8. Ciljevi uspješne komunikacije.....	27
Slika 9. Smetnje u poslovnoj komunikaciji.....	30
Slika 10. Moduli ERP sustava.....	46
Slika 11. Slikoviti prikaz ERP sustava.....	55

Sveučilište  
Sjever



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad (uključivo je) autorsko djelo studenta koji je isti izradio za studenta odgovara za istinitost, ispravnost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (npr. članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, govora s interneta, i dr.) bez navođenja izvora i autora nastanjenih radova. Svi dijelovi tuđih radova (npr. citati) koji nisu javno dostupni moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu javno dostupni smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prenosivim tuđeg znanstvenog ili stručnog rada. Sličično navedenom student se dužni potpisati tekstu o autorstvu rada.

Ta, MARJA PILEC (ime i prezime) pod punim imenom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljuje da sam isključivo autorica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE KUPCIMA (obrisati naslov) te da u navedenom radu nisu na neodovoljnoj mjeri (bez pravičnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica  
(upisati ime i prezime)

Marja Pilec  
(materijalni potpis)

Sličično Završni o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završnog/diplomskog radu Sveučilišta Sjever dužna trebaju objaviti na javnoj iuzmreškoj strani Sveučilišta Sjever u skladu sa Sveučilištem Sjever kopirati u javni iuzmreški prostor završnih/diplomskih radova Nacionalna i sveučilišna knjižnica Sveučilišta Sjever i završnih iuzmreških studija koji se realiziraju uz pomoć knjižnice Sveučilišta Sjever objavljuju se da odgovarajuć. način.

Ta, MARJA PILEC (ime i prezime) nepozivno izjavljuje da sam suglasna/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE KUPCIMA (obrisati naslov) čiji sam autorica.

Student/ica  
(upisati ime i prezime)

Marja Pilec  
(materijalni potpis)