

# Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću

---

Šunić, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:389074>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)





Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Martina Šunić

# **KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Martina Šunić

## **KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010222945

e-mail: [msunic@efos.hr](mailto:msunic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega, redovni profesor

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study, Management

Martina Šunić


**COMMUNICATION AND INTERPERSONAL  
RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2020

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Martina Šunić

**JMBAG:** 0010222945

**OIB:** 49376651483

**e-mail za kontakt:** martina.sunic17@gmail.com

**Naziv studija:** preddiplomski sveučilišni studij; menadžment

**Naslov rada:** Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću

**Mentor rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Martina Šunić

## **Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću**

### **SAŽETAK**

Komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa. Usko je povezana sa svim područjima ljudskog života te gotovo da ne postoji segment u kojemu komunikacija nije bitna. Jednostavno rečeno komunikacija se može definirati kao razmjena informacija, osjećaja i ideja. Pojavljuje se u raznim oblicima, a samo neki od njih su usmena i pismena komunikacija koje ubrajamo u verbalni oblik komunikacije, zatim neverbalna komunikacija, paraverbalna komunikacija. Nedavno se pojavio i u zadnje vrijeme se sve češće ističe i jedan poseban oblik komunikacije pod nazivom organizacijska komunikacija. Bez obzira govori li se o obitelji, mjesnoj zajednici, vladi ili poduzeću u kontekstu organizacije, sva ta grupiranja čine prirodni dio naših svakodnevnih života. Sve navedene organizacije organizirane su putem komunikacijskih procesa koje održavaju ljudi na način da međusobno komuniciraju. Svjesni činjenice kako su ljudi socijalna bića te da jedan mozak ne može baš sve odluke donositi samostalno potrebni su nam drugi ljudi za raspravu, iznošenje stručnog mišljenja, predlaganje novih ideja i slično. Za svaku organizaciju od velike važnosti su dobri međuljudski odnosi. Dok, s druge strane, loši međuljudski odnosi mogu imati brojne negativne posljedice za organizaciju. S obzirom na to da loše međuljudske odnose vrlo često prati još lošija komunikacija, od vrlo velike važnosti je za svaku organizaciju da njezini članovi posjeduju izražene i razvijene komunikacijske vještine.

**Ključne riječi:** komunikacija, organizacija, oblici komunikacije, komunikacijske vještine, međuljudski odnosi

# **Communication and interpersonal relationships in the organization**

## **ABSTRACT**

Communication is a groundwork of all the interpersonal relationships. It is closely related with all aspects of human life and almost doesn't exist a part of it in which communication isn't significant. Plainly said communication can be defined as the exchange of information, feelings and ideas. It appears in many forms, and just some of them are spoken and written communication which are part of verbal communication, furthermore nonverbal communication, paraverbal communication etc. Recently there has been a new form of communication which is called organizational communication. Whether it is a family, a local community, a government or a company in the context of an organization, all these groupings form a natural part of our daily lives. All of these organizations are organized through communication processes maintained by people in a way that they communicate with each other. Aware of the fact that people are social beings and that one individual can not take all decisions on its own, we need other people to discuss, express specialized opinion, propose a new ideas etc. Good interpersonal relationships are of great importance for every organization. While, on the other hand, bad interpersonal relationships can contain numerous consequences for organization. Given that bad interpersonal relationships are often accompanied by even worse communication, it is of great importance for every organization that its members possess developed communication skills.

**Keywords:** communication, organization, forms of communication, communication skills, interpersonal relationships



# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja .....	3
<b>3. Komunikacija – pojam i značenje .....</b>	<b>4</b>
3.1. Informacije i podaci.....	6
3.2. Komponente komunikacije .....	7
<b>4. Proces komunikacije .....</b>	<b>8</b>
4.1. Elementi procesa komunikacije .....	8
<b>5. Oblici poslovne komunikacije.....</b>	<b>11</b>
5.1. Verbalna komunikacija.....	11
5.1.1. Usmena poslovna komunikacija .....	12
5.1.2. Pisana poslovna komunikacija.....	13
5.2. Neverbalna komunikacija .....	15
<b>6. Komunikacija i organizacija .....</b>	<b>17</b>
6.1. Oblici komunikacijskih kanala (mreža) .....	19
6.1.1. Formalne komunikacijske mreže .....	19
6.1.2. Neformalne komunikacijske mreže .....	22
6.2. Važnost poslovne komunikacije .....	23
6.3. Kategorije poslovnog komuniciranja.....	24
<b>7. Menadžeri i međuljudski odnosi u poduzeću .....</b>	<b>25</b>
7.1. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijskoj uspješnosti .....	26
7.2. Ophođenje na radnom mjestu .....	29
<b>8. Zaključak .....</b>	<b>31</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>32</b>

## 1. Uvod

U današnjem vremenu posjedovanje razvijenih socijalnih vještina bitan je preduvjet svakog uspjeha. Upravo te socijalne vještine omogućavaju ljudima lakše savladavanje rutinskih svakodnevnih zadataka te snalaženje u vremenu i prostoru. Inteligencija i posjedovanje raznih stručnih znanja danas nije garancija uspjeha i napretka pojedinca ukoliko taj pojedinac ne barata prijeko potrebnim socijalnim vještinama. Dakle može se reći da iako je osoba iznimno inteligentna i stručna, a to znanje ne zna prenijeti na druge osobe i podijeliti ga s ostalim članovima radnog okruženja, tada to znanje kao da ni ne postoji. Pa su tako znanje i stručnost u kombinaciji s razvijenim socijalnim vještinama postali mjerilo uspjeha. Najlakši način razvijanja socijalnih vještina je upravo kroz komunikaciju kojom osobe dolaze u kontakt te na taj način utječu jedna na drugu putem poslanih poruka. Komunikaciju nije moguće izbjeći jer se komunicira svakodnevno i to ne samo riječima nego, vrlo često, i šutnjom, odjećom, ponašanjem te izričajem. Razvijene komunikacijske vještine naravno ne posjeduju svi te je baš iz tog razloga vještina komunikacije individualna i svojstvena svakoj osobi. Netko je bolji na području usmene komunikacije i prilikom izražavanja riječima, dok je netko drugi snalažljiviji kada je riječ o komunikaciji govorom tijela.

Najjednostavnije rečeno komunikacijom se razmjenjuju informacije, ideje, saznanja, stavovi, osjećaji itd. Dok, s druge strane, komunikacija je sve samo ne jednostavna. To je složen i interdisciplinarni proces gdje individualnost i osobnost svih sudionika komunikacijskog procesa igraju vrlo važnu ulogu prilikom slanja, primanja te razumijevanja poruke. Razumijevanjem komunikacije i komunikacijskog procesa bavi se komunikologija, koja se kao znanost pojavila tek u prošlom stoljeću.

Danas, kako se svijet i sve njegove sfere razvijaju ubrzano, javlja se potreba za što brojnijim istraživanjima komunikacije i to s različitih znanstvenih područja. Takva istraživanja nose veliki značaj pogotovo kada se govori o komunikaciji unutar organizacije i kako ona utječe na tijekove poslovanja te međuljudske odnose zaposlenika. Tu veliku ulogu imaju menadžeri i rukovoditelji poduzeća koji moraju biti u stanju kreirati i osigurati stabilnu radnu atmosferu i radno okruženje te ljubazne, pouzdane i dobre međuljudske odnose. Dugo vremena pažnja se uopće nije pridavala ljudskom radu, ljudskom zadovoljstvu radnim mjestom i okruženjem, a upravo ljudi su glavni čimbenik i pokretač svake organizacije, svake grupe i udruženja koji

nešto proizvodi i nastoji stvoriti. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani i nemaju želju na najbolji mogući način pridonositi organizaciji to će uvelike utjecati kako na rezultate tako i na kvalitetu obavljenog rada. Stoga je bitno slušati zaposlenike, omogućiti im da se na radnome mjestu osjećaju kao kod kuće, motivirati ih i poticati da daju maksimum od sebe, pomoći im ukoliko se pojavi problem ili nesuglasica, dati im do znanja da su bitan faktor organizacije te stvoriti prijateljski nastrojeno radno okruženje.

## **2. Metodologija rada**

Ovaj završni rad pisan je na temelju brojne literature koja obuhvaća i obrađuje pojmove komunikacije, komuniciranja i međuljudskih odnosa u poduzeću. Nadalje, definirani su predmeti i metode istraživanja rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je pojam komunikacije i međuljudskih odnosa u poduzeću. U radu se definiraju navedeni pojmovi te se daje njihovo objašnjenje. Nastoji se obrazložiti što je to komunikacija; kako je nastala; zašto postoji potreba za komuniciranjem; koje su koristi koje proizlaze iz komuniciranja i slično. Pojašnjava se zašto je u današnje vrijeme vrlo važno posjedovati razvijene komunikacijske vještine, zašto je važna socijalizacija i u čemu ona može pripomoći. U radu se opisuje proces komunikacije kao složeni spoj raznih čimbenika koji svaki na svoj način pridonose i utječu na tijek komunikacije i razumijevanje poslaničke poruke. Navode se i oblici poslovne komunikacije, gdje glavnu ulogu imaju verbalna (usmena i pisana) komunikacija te neverbalna komunikacija koja zapravo prenosi značenje poruke više i bolje nego sama izgovorena riječ. U drugom dijelu rada fokus je stavljen na komunikaciju u organizaciji. Napisano je o važnosti valjanje komunikacije i što ona predstavlja za poduzeće; kako utječe na zaposlenike i obavljanje njihovih svakodnevnih poslovnih zadataka te kako pridonosi poboljšanju rezultata rada i ostvarivanju zacrtanih ciljeva organizacije. Na samom kraju rada spominje se važnost menadžera poduzeća u kreiranju ugodne radne klime te stvaranju i održavanju dobrih međuljudskih odnosa zaposlenika poduzeća.

### **2.2. Metode istraživanja**

Rad je prvenstveno baziran na literaturi pronađenoj u fizičkom (tiskanom) obliku. Korištene su knjige koje se bave tematikom poslovnog komuniciranja i međuljudskim odnosima. U radu su korišteni podaci dobiveni iz sekundarnih izvora, prvenstveno putem interneta. Za pisanje rada korištena je i metoda deskripcije kojom su objašnjeni pojmovi i činjenice.

### **3. Komunikacija – pojam i značenje**

Ljudski pokušaj komuniciranja i sporazumijevanja, kao i uspostavljanja veze s drugim jedinkama svoje skupine bio je motiviran prirodom. Na nekom stupnju razvoja, čovjek je uvidio da mu za uspješnu komunikaciju s tom istom prirodom, kao i za uspješno savladavanje datosti, treba i druga jedinka ili druge jedinke, čime je počela era ljudskog, tzv. humanog komuniciranja, tj. svjesne aktivnosti sračunate na određene ciljeve (Perinić,2008:11). Komuniciranje, dakle, nastaje zbog ljudske nevolje jer čovjek traži pomoć od drugoga kada nije u mogućnosti sam riješiti problem pred kojim se nalazi; ipak ljudsko biće smatra se nesavršenim te sebe nastoji upotpuniti i usavršiti kroz zajednicu s drugim bićima. Kako navodi Plenković(1991) upravo onoga trenutka kada je čovjek uspio ostvariti komunikaciju s drugim čovjekom tada je započeo i rad kao socijalni oblik odnosa čovjeka prema prirodi. S tim u svezi dalje navodi da iako su komunikacija, organizacija i rad različiti aspekti, ipak su to sve aspekti jednoga te istog dijela.

U svakodnevnom govoru često se susrećemo s pojmovima informacija, informiranje, komunikacija, komuniciranje i slično. No ne treba miješati te pojmove; dok informacija predstavlja svrhu i sadržaj cijelog procesa komunikacije ona ne predstavlja i samo komuniciranje. Komunikacija se shvaća kao interakcija. Komunikacija kao interakcija podrazumijeva da su svi oni koji sudjeluju u komunikacijskom procesu istovremeno i oni koji kreiraju informacije te su tijekom komunikacijskog procesa u stanju mijenjati svoja polazna stajališta isto kao i polazna stajališta drugih sudionika komunikacijskog procesa, odnosno svojih sugovornika(Perinić,2008:11).

Najjednostavnije rečeno, komunikacija se definira kao proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe; to je razmjena informacija, ideja i osjećaja, što verbalnim, što neverbalnim putem. Prema još jednom vidu komuniciranja ono se može shvatiti i kao proizvodnja, tj. transformacija jednog oblika materije u drugi. Uzevši u obzir kako svaka proizvodnja mora imati i svoj predmet proizvodnje, s tim u svezi predmet proizvodnje komuniciranja bile bi ideje i informacije, a sam proces proizvodnje bio bi, naravno, razgovor. Komunikacija predstavlja osnovu uspjeha svih međuljudskih odnosa. Slanje poruke i njezino shvaćanje od strane primatelja predstavlja osnovni cilj komunikacije. Komunikacija pojedinaca i grupa rezultat je komunikacijskih potreba, te gotovo da ne postoji područje ljudskoga života u kojemu komunikacija nije važna. Za uspješnu komunikaciju od vrlo velike važnosti je uzajamno razumijevanje, odnosno to znači da „slika u glavi koju stvara primatelj mora biti

ista slici u glavi koju šalje pošiljalatelj“. Drugim riječima, primatelj i pošiljalatelj moraju na isti način percipirati poruku koja se šalje. Uspješna komunikacija također mora biti učinkovita i prikladna; a prikladna komunikacija znači da komunikatori ne bi smjeli kršiti pravila, očekivanja i norme konteksta. Međutim, svjesni činjenice kako je komunikacija vrlo složen proces tako ni njezin uspjeh nije uvijek zajamčen. Bez obzira koliko se sudionici komunikacije trudili ostvariti uspješnu komunikaciju i percipirati poruku na isti način, realnost je da u većini slučajeva poslana i primljena poruka nisu identične. Različitost koja se javlja između sudionika komunikacije u vrlo velikoj mjeri utječe na početak, završetak ali i tijek i razumijevanje komunikacijskog procesa. Fox(2001) navodi kako značenja koje dvije osobe pridaju zajedničkim komunikacijskim simbolima nisu jednaka, te da uslijed toga može doći do nesporazuma u komunikaciji. Nadalje, oblik i sadržaj poruke ovise o vještini kojom pošiljalatelj komunikacijsku namjeru pretvara u (nesavršene) komunikacijske simbole, te o vještini kojom primatelj te simbole interpretira.(Fox,2001:45) No čak i ako smo upoznati s činjenicom da komunikacijski proces neće uvijek polučiti uspjeh, zašto onda komuniciramo?! Odgovor na to pitanje jednostavan je, komuniciramo kako bismo nekoga pozdravili, kako bismo izrazili želje, zahtjeve, potrebe; komuniciramo kako bismo pružili informacije, uspješno izvršili posao. Bez razloga za komunikaciju, ne postoji smisao ili potreba komuniciranja.

Komunikacijom se razmjenjuju misli, priopćavaju ideje i prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini ili se uz pomoć globalne mreže (interneta) lako prenose kroz vrijeme i prostor(Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:8). Sugovornici komuniciraju svakodnevno, svojim ponašanjem i izričajem zapravo odražavaju poruku o njima samima.

Komunikologija pokušava osvijestiti proces komuniciranja i na taj način prodrijeti u samu bit ljudske komunikacije kako bi ona postala efikasnijom. Najprije se razvija opća komunikologija kao interdisciplinarna znanost koja proučava zašto čovjek komunicira, kako on to čini i s kojim uspjehom, a sve radi postizanja emancipacije pojedinca i društva u cjelini. Na postignućima logike, spoznajne teorije, psihologije, retorike i matematike, kao i brojnih drugih znanosti, komunikologija analizira sve komunikacijske procese i nastoji otkriti opće zakone ljudskog komuniciranja(Plenković,1991:5).

### 3.1. Informacije i podaci

Koncept uspješne komunikacije naglasak stavlja na razliku između podatka i informacije. Podaci su „sirove“ činjenice i brojke u uskom kontekstu. Dok je informacija podatak u smislenom obliku. (Rouse i Rouse, 2002:40) Bez smisla i interpretacije, niti podaci niti informacije ne služe svrsi. Međutim vrlo često se može dogoditi da čak i smisljena informacija može biti nekorisna. Stoga je vrlo bitno da informacija ima sljedeće karakteristike:

- točnost
- važnost
- potpunost
- pravovremenost

Rouse M. i Rouse S. (2002) smatraju kako se točnost odnosi na pouzdanost i neospornost informacije, odnosno točnost informacije predstavlja to koliko je pouzdan izvor same informacije te koliko je ta informacija neosporna. Ukoliko se odluči djelovati i donositi odluke na osnovi netočnih informacija, takvi postupci mogu imati brojne negativne posljedice i gubitke posebice ako se govori o odlučivanju unutar organizacije. Sama važnost pojedine informacije vrlo često ovisi i o kontekstu u kojemu se informacija pruža. Sve informacije ne moraju uvijek biti važne u svim situacijama i svim osobama. Ono što je važno jednoj osobi ne znači da će ujedno biti važno i drugim osobama, također ono što se smatra važnim u jednom trenutku možda se neće činiti važnim već u sljedećem i slično. Dakle važnost informacije varira od konteksta do konteksta; od osobe do osobe; od situacije do situacije. Nadalje, za svako poslovanje i prilikom donošenja odluka bitno je da činjenice i informacije kojima se raspolaže budu potpune, jer samo na temelju potpunih informacija mogu se i trebale bi se donositi odluke. Međutim vrlo često se može dogoditi da ljudi donesu odluku na temelju nepotpunih informacija, jer gotovo nikada ljudi nisu u mogućnosti saznati sve o svačemu. I kada se odluke u pojedinom poduzeću donose na temelju nepotpunih informacija, one mogu uzrokovati razne probleme, konflikte, brojne gubitke i posljedice. Kada je spomenuto da važnost informacije ovisi o kontekstu, isto to može se reći i za pravodobnost informacije. Pravodobna, odnosno pravovremena informacija ne znači da takva informacija mora nužno stići na vrijeme. Ono što se misli kada se kaže da informacija treba biti pravovremena je to da takva informacija treba stići upravo onda kada je ona potrebna.

Informacija koja je točna, pravovremena, potpuna i važna pozitivno će utjecati na uspješnost odlučivanja. Uspješna komunikacija uvijek sadrži korisnu informaciju. Što se tiče poslovne komunikacije, možemo ustvrditi da će menadžere uvijek zanimati komunikacija koja se temelji na korisnoj informaciji. U današnjem ubrzanom poslovnom svijetu komunikacija mora biti učinkovita i mora pridonijeti rezultatu koji menadžeri i njihove organizacije očekuju i trebaju (Rouse i Rouse, 2002:42).

### **3.2. Komponente komunikacije**

Kao osnovne komponente komunikacije najčešće se navode sljedeće tri:

- poznavanje jezika
- interakcijske vještine
- kulturno znanje

Kako navodi Renata Fox(2001), sudionici u procesu komunikacije moraju posjedovati sposobnost koreliranja poruke s profesionalnim i društvenim kontekstom. To bi značilo da bez obzira koliko je poznavanje jezika bitno za komunikaciju ono predstavlja tek jedan od elemenata procesa komunikacije; dok bi ključan uvjet uspješne komunikacije zapravo bilo opsežno zajedničko društveno znanje sudionika. Dakle, iz svega se zaključuje kako komunikacijska kompetencija zapravo predstavlja spoj jezičnih vještina i društvene interakcije.

Sve što se ikad radilo prije u životu i sve što će se raditi u budućnosti uključuje i zahtijeva poznavanje komunikacije. Ne samo da poslovni, nego i osobni uspjeh ovisi o komunikacijskim vještinama koje pojedinac posjeduje. Upravo zato vrlo je bitno da svaka osoba razvija svoje komunikacijske sposobnosti i vještine kako bi se naučili kvalitetnom komuniciranju.



## 4. Proces komunikacije

Proces komunikacije složeni je proces među ljudima koji obuhvaća priopćavanje informacija, ideja, sadržaja te osjećaja. Prema Plenković(1991) razvoj komunikacije usko je i upravo proporcionalno povezan s razvojem samog rada poduzeća i organizacije, te se, dakle, bez dobre, brze i pouzdane poslovne komunikacije ne može ostvariti ni prijelaz iz starih u bilo kakve nove oblike rada i međuljudskih odnosa na radnome mjestu. Stoga je zadaća, kako prakse tako i teorije, poslovnog komuniciranja pratiti tokove te pravovremeno i ažurno osposobljavati radnike za nove i efikasnije oblike poslovnog komuniciranja.

Proces komunikacije odvija se u nekoliko faza(Fox,2001:25):

- javlja se potreba za komunikacijom – u ovoj fazi postavlja se cilj komunikacije
- zatim se misli pretvaraju u oblik prikladan za prijenos poruke - kodiranje
- u ovoj fazi dolazi do odašiljanja poruke, odnosno do prijena poruke
- primatelj prima poruku
- poruka se pretvara u ideje i osjećaje primatelja – dekodiranje
- dolazi do potrebe za odgovorom na primljenu poruku – postavljanje cilja komunikacije

Kada se javi potreba za komuniciranjem, tada se uspostavlja i proces komunikacije. Pošiljalac želi prenijeti poruku, informaciju, ideju ili osjećaj drugoj osobi. Na samom početku procesa komunikacije, kako bi se informacija na prvom mjestu uopće mogla prenijeti potrebno ju je kodirati; odnosno misli, ideje i osjećaje je potrebno prebaciti u oblik koji će biti prikladan za slanje i koji će omogućiti drugoj osobi, kojoj je poruka upućena, njezino razumijevanje. Nakon što je informacija kodirana, ona se dalje šalje kroz različite komunikacijske kanale. Kako se proces komuniciranja bliži kraju, tada primatelj poruke zaprima pošiljateljevu poruku te ju mora biti u stanju dekodirati, odnosno razumjeti.

### 4.1. Elementi procesa komunikacije

Osim faza kojima se odvija proces komunikacije, postoje i elementi procesa komunikacije. Ključni elementi procesa komunikacije su sljedeći(Fox,2001:26):

- pošiljatelj poruke
- primatelj poruke
- sama poruka
- mediji

Pošiljatelj poruke vrlo često naziva se i izvorom komunikacije. Takva osoba trebala bi biti uvjerljiva i vjerodostojna. Ono što pošiljatelja poruke čini vjerodostojnim očituje se upravo u njegovom stručnom znanju te ekspertnoj i referentnoj moći koju posjeduje. Još jedan važan element odašiljanja poruke može biti i privlačnost govornika. Istraživanja su pokazala da čovjek ima potrebu biti kooperativniji prema osobama koje percipira kao atraktivne, a ujedno ima i potrebu svidjeti se takvim ljudima.

Kada primatelj poruke pruža povratne informacije on tada bitno utječe na sadržaj i oblik poruke. Upravo zbog tog utjecaja povratne informacije, odaslana poruka najčešće nije identična komunikacijskoj namjeri pošiljatelja poruke (Fox, 2001:27). Zbog povratne informacije, pošiljatelj poruke može saznati je li njegova poruka shvaćena na pravi način. Povratna informacija omogućava uspješnu komunikaciju i to na taj način da smanjuje razlike koje se mogu pojaviti između namijenjenog smisla poslana poruke i interpretiranog smisla zaprimljene poruke. Zahvaljujući povratnoj informaciji ovaj proces postaje razgovor odnosno dvosmjerna komunikacija.

Prilikom procesa komunikacije pojavljuju se i različite smetnje odnosno prepreke koje utječu na uspješno komuniciranje. Šum ili buka u komunikacijskom kanalu odnosi se na sve ono što prekida ili iskrivljava poruku koja se šalje. Šum može biti tehnološke ili ljudske prirode, na primjer: smetnje na mobilnom telefonu, loše fotokopije, nedostatak bontona i slično.

Odabir medija smatra se jednim od ključnih čimbenika uspješne poslovne komunikacije. Prije odabira medija koji će se koristiti za prijenos informacija bitno je razumjeti da sami odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, o samom primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije te o položaju komunikatora u hijerarhiji organizacije (Fox, 2001:27).

Prilikom stvaranja poruke dolazi do kodiranja, procesa u kojemu se misli, ideje i pojmovi prebacuju u oblik koji je prikladan za prijenos poruke. Ono što se zapravo događa tijekom procesa kodiranja poruke je to da se misli i ideje pretvaraju u verbalne i neverbalne znakove. Na taj način, pošiljatelj poruke u mogućnosti je svoje misli pretvoriti u riječi i pokrete. U

trenutku kada poruka počne stizati do primatelja tada započinje proces dekodiranja, odnosno proces interpretacije poruke. Već je spomenuto kako primljena poruka gotovo nikad nije identična poslanoj poruci, a to se događa zbog toga što proces dekodiranja u velikoj mjeri ovisi o percepciji primatelja. U ovoj fazi procesa komunikacije najčešće dolazi do prekida komunikacije. Još je bitno spomenuti i interpretaciju poruke kao završnu fazu u procesu komunikacije. To je faza u kojoj primatelj poruke odlučuje o tome što za njega predstavljaju i znače pošiljateljevi simboli. Faza interpretacije dio je procesa dekodiranja: pogrešno kodirana poruka bit će pogrešno interpretirana, a pogrešno interpretirana poruka bit će pogrešno dekodirana(Fox,2001:31).

## **5. Oblici poslovne komunikacije**

Za učinkovitost verbalno-društvenog elementa komunikacije bitna je vještina govora/pisanja (što uključuje i poznavanje jezika). Uspješnost komunikacije se, stoga, često izjednačuje s verbalnim sposobnostima pojedinca, iako je poznato da čovjek ne komunicira samo jezikom, već i pogledom, osmijehom i pokretom. Sve je komunikacija: i govor, i šutnja, i djelo, i potpuna pasivnost (Fox,2001:14).

Pod pojmom poslovne komunikacije najčešće se podrazumijeva govor i pisanje, međutim veliki dio poslovne komunikacije odvija se kroz neverbalnu komunikaciju. Jezik, koji se smatra osnovnim i najvažnijim sredstvom ljudske komunikacije zapravo predstavlja tek jedan element mnogo šireg područja. Svaki oblik komunikacije oslanja se na različite kodove i izložen je različitim kanalima.

Postoje brojne podjele oblika komunikacije, razlog tomu je što i čovjek komunicira na različite načine, bilo da se govori o njegovim osobnim kontaktima s pojedincima ili grupno. Prema Fox(2001) najčešće podjele ljudske komunikacije su one podjele prema ulozi pojedinih osjetila, odnosno prema funkciji jezika u procesu komunikacije. Prema ulozi jezika, komunikacija se može podijeliti na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Da bi se poruka koju želimo poslati pravilno oblikovala i razumjela jednako su važni i njezini verbalni i neverbalni elementi.

Osnovni oblici poslovne komunikacije su:

- usmena poslovna komunikacija
- pisana poslovna komunikacija
- neverbalna poslovna komunikacija

### **5.1. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija obično se dijeli na usmenu(element slušno-govorne komunikacije) i pisanu(element vizualne komunikacije). Kombinacija više medija(govor + pismo + slika) poruku čini učinkovitijom – primatelj će je bolje razumjeti i dulje pamtiti (Fox,2001:58).

### 5.1.1. Usmena poslovna komunikacija

Usmena komunikacija vrsta je komunikacije koja se bazira na izgovorenim riječima koje predstavljaju temeljni kod komunikacije. Usmena poslovna komunikacije dijeli se još na planiranu/neplaniranu te formalnu/neformalnu komunikaciju. Samo neki od uobičajenih kanala kojima se prenosi usmena komunikacija su na primjer telefon, video, televizija, radio, razgovori licem u lice. Koji medij prijenosa poruke odabrali diktira pošiljatelj poruke, publika te priroda informacije.

Jedna od brojnih prednosti usmene komunikacije je brzina kojom se postiže. Također prednost usmene komunikacije pronalazi se i u tome što ljudi putem odgovora, pitanja i razgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju. Nadalje, tijekom razgovora licem u lice sugovornici se osim na riječi mogu usredotočiti i na simboličku i neverbalnu komunikaciju koja pomaže procijeniti jesu li se sugovornici međusobno razumjeli.

Ipak, usmena komunikacija ima i svojih nedostataka. Jedan od ključnih nedostataka te komunikacije je upravo taj što ne ostavlja trag; iz tog razloga usmeni poslovni dogovori obično se potvrđuju još i u pisanom obliku. Vrlo često se dogodi da tijekom razgovora kažemo više nego što smo htjeli ili izgovorimo nešto zbog čega bismo kasnije mogli požaliti. Nerijetka je i situacija kada govornik ne promisli dovoljno o tome što bi neka riječ mogla značiti primatelju zbog čega nastaje nerazumijevanje. Osim ovoga, usmena komunikacija često je podložna raznim šumovima i buci što znatno utječe na razumijevanje poruke i uspješnost komunikacije.

Prema Fox(2001) oblici usmene poslovne komunikacije su:

- razgovor
- diskusija
- javno izlaganje
- izvješćivanje

Ono što se smatra velikom prednošću razgovora je fleksibilnost i brzina u odnosu na pisanu riječ. Također, trenutna povratna informacija ili feedback ono je što omogućuje govorniku da poruku usput mijenja ili objašnjava. Ukoliko se žele promijeniti mišljenja, uvjerenja ili stavovi sugovornika tada se kao oblik komunikacije primjenjuje uvjeravanje. Ono što se uvjeravanjem želi postići je navesti druge osobe da se ponašaju na željeni način; jer promjena

stavova vodi ka promjeni ponašanja. Uvjeravanje se najvećim dijelom koristi u domeni verbalnog poslovnog pregovaranja. Slušanje se definira kao praćenje verbalnih i neverbalnih elemenata poruke te njihovo pravilno tumačenje. Jednako kao i govor, slušanje je također vrlo složen proces.

Iako na prvu djeluju različito, diskusija i poslovni sastanak zapravo su vrlo slični, jer svaki poslovni sastanak dijelom je i diskusija; a oba procesa počivaju na uzajamnosti. Fizički raspored sudionika kao i veličina same grupe mogu znatno utjecati na intenzitet diskusije. Često se zna dogoditi da se diskusija pretvori u poslovni sastanak čime cjelokupna situacija automatski postaje formalnija, što se prema provedenim istraživanjima nije pokazalo dobrim jer određeni postotak neformalnosti pridonosi uspjehu procesa komunikacije.

Usmene prezentacije razlikuju se od pisane komunikacije jer se kod usmenih izlaganja traži fizička prisutnost. Kako bi se održalo uspješno javno izlaganje ono zahtijeva pažljivu pripremu. Važno je definirati ono o čemu će se govoriti na izlaganju, dakle sadržaj ili temu. Ni jedno izlaganje ne bi se trebalo održati bez da se prije njega nisu prikupile i obradile sve važne i potrebne informacije. Bitno je znati kako na najbolji način iskoristiti vizualna pomagala. Potrebno je predstaviti se u skladu s normama izgleda i držanja. No osim toga važne su i druge tehnike poput odgovaranja na pitanja na profesionalan način te fleksibilnost kako bismo prezentaciju mogli prilagoditi publici. Ono što je također od velike važnosti je da način izlaganja treba biti usklađen s komunikacijskom namjerom i sastavom publike.

Poslovna izvješća pojavljuju se i u pisanom i u usmenom obliku, te se veći dio poslovne komunikacije svodi upravo na izvješćivanje. Izvješća se mogu razlikovati po prirodi sadržaja koji nude: neka su jednostavno skup činjenica, a neka sadrže tumačenja, zaključke i preporuke (Fox,2001:64). Bez obzira o kojem izvješću se radilo, informacije se u izvješću moraju iznositi logično i sustavno te moraju biti prezentirane objektivno, tj. istinito.

#### 5.1.2. Pisana poslovna komunikacija

Široka upotreba elektronske komunikacije i globalizacija poslovanja promijenili su modernu poslovnu komunikaciju u posljednjih nekoliko desetljeća. Slaganje riječi i struktura rečenica postali su jednostavniji i izravniji. Stilovi su opušteniji i neformalniji, no osnovni formati standardnih dokumenata ostaju relativno neizmijenjeni (Rouse i Rouse,2002:149).

Pisana je komunikacija planirana te kao takva iziskuje određeni kreativni napor. Pisana komunikacija sporija je od neposredne usmene komunikacije pa samim time povratnu informaciju nećemo dobiti smjesta nego će njezina brzina u pisanoj komunikaciji ovisiti o obliku komunikacije. Izbor između usmene i pisane komunikacije ovisi o prirodi i važnosti informacije. Što je informacija važnija, to je veća sklonost sudionika pisanoj komunikaciji (Fox,2001:65). Pisana komunikacija omogućuje planiranje, pripremu i detaljno oblikovanje poruke koja se šalje. Pisani oblik komunikacije uglavnom je rezerviran za poruke koje sadržavaju važne podatke.

Baš kao i usmena komunikacija, tako i pisana komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke. Tijekom pisane komunikacije ljudi su skloniji više i duže razmišljati o onome što pišu, jer jednom zapisana komunikacija postaje trajan zapis. Prilikom pisane komunikacije pošiljalatelj prikuplja i organizira informacije dok primatelj ima više vremena kako bi „probavio“ ono što je napisano i uvijek iznova može pročitati informaciju.

Jedna od loših strana pisane komunikacije je ta da pisanje oduzima puno više vremena nego razgovor. Kod pisane komunikacije potrebno je više vremena kako bi povratna informacija stigla. Ovaj oblik komunikacije teže je provesti, te je gotovo uvijek vezana uz neki oblik tehnologije.

Pisanu komunikaciju moguće je ostvariti pomoću obrazaca i izvješća.

Obrasci se primjenjuju zbog njihove jednostavnosti, a prednost obrazaca leži u tome što racionaliziraju protok informacija u organizaciji. U radu s obrascima unutar organizacije preporučuje se redovni pregled već postojećih obrazaca te izmjena postojećih obrazaca ili uvođenje novih ukoliko se pojavi potreba za time.

Ukoliko je jedno izvješće informativno, jezgrovito, logično i pregledno, tek tada se može reći da je takvo izvješće učinkovito. Izvješća se najčešće podnose na vlastitu inicijativu ili na nalog nadređenog.

Prema Renati Fox(2001) postoje sljedeće vrste izvješća:

- detaljno izvješće
- izvješće u obliku dopisa
- kombinirani oblik
- neformalno izvješće

- rutinsko izvješće
- činjenično stanje

## 5.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija zamjenjuje izgovorene riječi. Ovaj oblik komunikacije naglašava ili modificira verbalne poruke te odašilje poruke koje baš ne želimo izgovoriti riječima. Neverbalna komunikacija sastoji se od mnoštva znakova od kojih svaki ima svoje značenje. Dakle neverbalna komunikacija predstavlja svaku komunikaciju koja nije govorena ili pisana, a obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća, vanjski izgled, ton glasa i slično. Svakodnevni život čovjeka sastoji se od mnoštva neverbalnih simbola koje prima u svom okruženju ili ih pak on sam odašilje. Vrlo često se događa da se zanemari važnost neverbalne komunikacije, međutim sugovornici daleko više pozornosti posvećuju ovom obliku komunikacije nego usmenoj ili pisanoj komunikaciji. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju je ogromna: držanje, izraz lica i ukupan vanjski izgled osobe mogu imati presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka, čak i promaknuća. Znatan dio predrasuda na radnom mjestu odnosi se na izgled djelatnika (Fox,2001:70).

Neverbalna komunikacija je iznimno snažna. Utjecaj neverbalnih elemenata toliko je jak da kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti s izgovorenim riječima, primatelj će vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne doista izgovorene riječi (Rouse i Rouse, 2002:48).

U svojim istraživanjima (1968. I 1971.) psiholog Albert Mehrabian naglašava da neverbalni dijelovi poruke nose važnije značenje od samih izgovorenih riječi. U tim istraživanjima Mehrabian je poruku podijelio na tri komponente, a to su verbalna komponenta, zvučna i izražajna komponenta; gdje se verbalna komponenta odnosila samo na izgovorene riječi, zvučna komponenta se odnosila na ton kojim su riječi izgovorene, a izražajna komponenta se odnosila na izraze lica ili govor tijela koji je pratio riječi. Rezultati istraživanja o utjecaju komunikacijskih komponenti pokazali su da izgovorene riječi imaju vrlo mali utjecaj – tek oko 10%; utjecaj tona glasa je iznosio 40%, a čak 50% utjecaja se odnosilo na izraz lica i ostale aspekte govora tijela.



Kako bi se poslana poruka mogla dekodirati na pravi način potrebno je poznavati izvor komunikacije, okolnosti te situacijski kontekst te je bitno znati tumačiti neverbalne kodove. Stoga se različiti elementi neverbalnih kodova grupiraju u nekoliko kategorija:

- parajezik – ovdje se ubrajaju glasovi(osim riječi), pauze u govoru, ton glasa, zapinjanje u govoru i mucanje. Odnosno svaki glas koji nema formalno značenje ubraja se u ovu kategoriju neverbalne komunikacije. Ono što se može razaznati zahvaljujući parajeziku jesu osjećaji, sumnje, nevoljkost, nesigurnost te neodlučnost
- izraz lica – obuhvaća različite pokrete lica kao što su podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, položaj usta, širenje nosnica i sl. Značenje poruke prenosi se izrazom lica jer licem se izražavaju temeljni osjećaji poput sreće, tuge, iznenađenja, straha, srdžbe
- govor tijela – pokreti ili položaji tijela govore više nego izrazi lica pa ih je stoga i teže čitati. Različite geste, pokreti ruku, signali prstima, udaljenost od sugovornika, položaj tijela, osobni prostor drugačije se dekodiraju u zemljama širom svijeta. Stoga je bitno poznavati kulturne razlike kako bismo uspješno mogli čitati govor tijela
- pogled – isto kao i govor tijela tako i pogled može imati različita značenja u različitim kulturama; pa se tako u pojedinim kulturama smatra nedoličnim da se osobe različitog socioekonomskog statusa gledaju u oči. Nadalje u nekim situacijama se gledanje sugovornika izravno u oči smatra kao prednost (za vrijeme usmenih prezentacija ili intervjuja). Teško je znati koje bi bilo prikladno ponašanje u drugim kulturama jer ono ovisi o mnogobrojnim faktorima

Ne postoji nikakav univerzalni rječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bi se mogao interpretirati svaki znak. Složena priroda neverbalne komunikacije i činjenica da nije univerzalna, zahtijeva pažljivo i dugotrajno promatranje i proučavanje (Rouse i Rouse, 2002:51). Neverbalna komunikacija vrlo često predstavlja izvor raznih nesporazuma jer je to jedno složeno područje u kojemu svaki čin komunikacije ovisi o više različitih faktora.

## 6. Komunikacija i organizacija

Informacija i komunikacija u organizaciji vežu se uz formalno ustrojstvo međusobnih odnosa unutar neke organizacije. Komunikacijom jedan organizam potiče organizacijsko djelovanje drugog organizma. U toj socijalnoj interakciji, jedinke razmjenjujući poruke (informacije) zapravo razmjenjuju ideje, činjenice i emocije, upotrebom riječi, pisma i simbola na temelju tehničkog problema. Prema tome, i u organizaciji se komunikacijom potiče djelovanje pojedinaca i grupa kroz razmjenu ideja, činjenica i slično putem različitih kanala i medija komunikacije (Perinić,2008:17-21).

Prema Perinić(2008) komunikacija, uz rad i organizaciju, je karakteristična za sve daljnje razvojne epohe čovječanstva gdje se uspješna komunikativna praksa kroz razmjenu informacija i prijenos poruka smatra preduvjetom napretka.

Ako organizaciju shvatimo kao nekakav sustav, tada informacije ulaze u njega, obrađuju se i izlaze u obliku raznih odluka. U tom smislu, na zaposlenike se gleda kao na objekte koji pomažu u tome procesu gdje ulazne informacije obrađivanjem postaju odluke i komunikacija. No u cijelom tom procesu ne smije se zanemariti činjenica kako čovjek zapravo ne predstavlja nekakav mehanički element, na čovjeka se u tom procesu gleda kao da je neka vrsta filtera ili stvaratelja koji kad prima informacije gotovo uvijek mijenja njihov sadržaj te utječe na primanje, preradu i predaju informacija.

Iz užeg određenja komunikacije proizlazi i organizacijsko komuniciranje koje se odnosi na rad, međusobnu koordinaciju, međusobne odnose te razmjenu informacija i ideja unutar organizacije. Međutim organizacijsko komuniciranje ne odnosi se isključivo na prijenos informacija između suradnika, ono je orijentirano i na poboljšavanje osobnih veza među zaposlenicima kako bi se među njima izgradilo povjerenje i otvorenost jednih prema drugima. Kako god bilo, zahvaljujući spoznajama poslovne komunikologije, danas je sasvim jasno da ljudske organizacije rada postoje zahvaljujući uspješnom komuniciranju ljudi, štoviše komuniciranje u organizacijama, u smislu njihova uspješnog održavanja i funkcioniranja, uspoređuje se sa značajem kojeg gravitacija ima za održavanje i funkcioniranje planeta i zvijezda u svemiru (Perinić,2008:24).

Učinkovit komunikacijski sustav jedna je od najvažnijih funkcija vođenja. Što su radnici bolje i više informirani oni će biti spremniji i kooperativniji u radu s rukovodstvom organizacije. Prema Perinić (2008) u posljednje vrijeme stavlja se određeni naglasak na poboljšanje

komunikacije između svih sudionika proizvodnje, a sve to s ciljem optimalizacije komunikacije kao činitelja motivacije i veće produktivnosti. Dakle javlja se potreba za sudjelovanjem svih zaposlenika razvijanjem dvosmjerne i aktivne komunikacije koja bi bila u stanju održavati visoku razinu proizvodnosti.

Rad u grupama, među koje se ubraja i organizacijski rad, ne bi uspio bez tzv. stvaralačkog komuniciranja – to je komuniciranje kojim se nastoje proizvesti nove ideje. Da bi bilo koji timski rad ili rad u grupama polučio rezultate potrebno je konstantno komunicirati, potrebno je proširivati već postojeće i stvarati nove odnose. Tu glavnu ulogu preuzima menadžment koji mora biti u stanju oblikovati i održavati okruženje i radnu atmosferu u kojoj pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Perinić,2008:74). Kako bi menadžer mogao uspješno upravljati ljudima mora posjedovati razvijene komunikacijske vještine, a komunikacija tada postaje temeljna varijabla koja određuje organizacijski uspjeh. Komunikacija nije samo važna za međusobne odnose u organizaciji, ona se smatra itekako važnom prilikom definiranja i objavljivanja ciljeva organizacije, potrebna je za organizaciju ljudskih, ali i svih ostalih resursa, za ocjenjivanje djelatnika za vođenje te stvaranje pozitivne i ugodne radne atmosfere u kojoj djelatnici osjećaju potrebu doprinosti razvoju organizacije.

Pretpostavimo da svaki menadžer zna kako je održavanje uspješne komunikacije jedna od ključnih funkcija menadžmenta, tada on postaje glavni element u mreži formalne komunikacije, koja se uspostavlja u svakoj organizaciji, kroz koju se raznim kanalima šalju upute i nalozi, ali i traži povratna informacija o kvaliteti obavljenog posla. Takav način poslovanja zahtijeva razvijen sustav komuniciranja koji pak pomaže djelatnicima da postanu zadovoljni sudionici u poslovnom procesu. Prema tome, kvalitetno poslovno komuniciranje započinje od djelatnika koji se nalaze na višim pozicijama unutar organizacije i samim time njihova je glavna odgovornost.

Organizacijska komunikacija, osim što obuhvaća poslovne sastanke, izvještaje, upite i ponude, odnosi se i na poruke koje se prenose riječima ali i bez riječi. Prema tome, organizacijska komunikacija predstavlja cjelokupnu verbalnu i neverbalnu, formalnu i neformalnu komunikaciju koja se odvija na različitim razinama i nivoima organizacije te u različitim smjerovima.

Kako je već spomenuto u ovome radu, menadžment je taj koji je zadužen za stvaranje mreže formalne komunikacije čisto iz razloga jer je ona prijeko potrebna za obavljanje poslova i ostvarivanje ciljeva u organizaciji. Kako ne postoji univerzalni model takve mreže formalne

komunikacije koji je primjenjiv na sve organizacije, menadžment je taj koji se mora pobrinuti da kreira model koji će biti u skladu s potrebama svake pojedine organizacije, a koji će omogućiti efikasnu komunikaciju čitave organizacije.

Komuniciranje u poduzeću vrlo jednostavno može se usporediti sa središnjim živčanim sustavom u organizmu. Kao što se bez središnjeg živčanog sustava ne mogu koordinirati podsustavi i elementi organizma, isto se tako ne može održati zdrava ravnoteža u djelovanju poduzeća bez optimalnog komuniciranja: svakog elementa sa svakim drugim elementom u poduzeću, te svakog elementa s nosiocima upravo-regulacijske funkcije i obratno, kao i podsustava s podsustavom (Plenković,1991:7).

## **6.1. Oblici komunikacijskih kanala (mreža)**

Komunikacijski kanali dijele se na formalne i neformalne kanale. Pod formalnim komunikacijskim kanalima podrazumijevaju se službeni oblici izvještavanja, oni koji su u skladu s pravilima i normama komuniciranja te organizacijskim propisima i strukturom. Dok neformalni komunikacijski kanali obuhvaćaju sve ostale komunikacijske kanale kroz koje teku poruke koje se odnose na organizaciju. Neformalni komunikacijski kanali predstavljaju sve komunikacije između pojedinaca koje ih povezuju, bez obzira na formalne strukture i propise.

Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna, sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije (Fox,2001:41).

### **6.1.1. Formalne komunikacijske mreže**

Prema Fox(2001) formalna komunikacija definira se kao unaprijed planiran, sustavan i službeni proces koji se odnosi na prijenos informacija u onom govorenom i pisanom obliku, a koji je u svemu tome usklađen s potrebama organizacije. Pod formalnom komunikacijom podrazumijeva se komuniciranje na točno određen način te koji svaki zaposlenik organizacije mora poštivati i slijediti. Kako ne postoji jedan univerzalan model komunikacije koji bi zajamčio uspjeh svakoj organizaciji, upravo je menadžment taj koji nastoji stvoriti

najprikladniji oblik komunikacije za organizaciju koji se bazira na potrebama njegove organizacije. I baš zato se može reći kako je jedna od osnovnih zadaća menadžmenta svake organizacije uspostaviti i održavati efikasnu formalnu komunikaciju koja će se protezati kroz čitavu organizaciju. Formalna komunikacija realizira se formalnim komunikacijskim kanalima, a to su:

- vertikalni – „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“
- horizontalni

Vertikalna komunikacija – „odozgo prema dolje“

Komunikacija „odozgo prema dolje“ još se naziva i silazna komunikacija te se odnosi na poruke koje nadređeni šalju radnicima koji se nalaze na nižim hijerarhijskim pozicijama u organizaciji. Ovaj oblik komunikacije najčešće se koristi u tradicionalnim organizacijama.

U ovom smjeru putuju (Fox,2001:42):

- nalozi i upute – što i kako činiti
- informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima te načinu i razlozima njihova obavljanja
- informacije o ciljevima i ideologiji organizacije – što djelatniku daje osjećaj misije, jača motivaciju i radni moral
- informacije o politici i uobičajenim postupcima organizacije
- povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada

Zadatak menadžera, između svih ostalih zaduženja koja su mu dodijeljena u organizaciji, je i motiviranje djelatnika kako bi ostvarili što bolje rezultate. Ovim smjerom („odozgo prema dolje“) menadžeri pružaju zaposlenicima osjećaj misije, jačaju motivaciju i radni moral. S obzirom na to da se uspješna komunikacija smatra bitnim uvjetom motivacije, menadžer mora posjedovati sposobnosti uspješne komunikacije kako bi na pravi i učinkovit način bio u stanju iskomunicirati i prenijeti znanja, vještine i naredbe radnicima. No, ono što također treba uzeti u obzir je i to da uspješnost prenošenja poruke, odnosno cijelog procesa komunikacije, ne ovisi samo o osobi koja šalje poruku, tj. menadžeru; na ukupan proces komunikacije utječe i priroda same poruke, zatim struktura organizacije i spremnost primatelja na komunikaciju.

Efikasna vertikalna komunikacija „odozgo prema dolje“ doprinosi kvaliteti učinka, a organizaciji osigurava odanost djelatnika (Fox,2001:43).

No, koliko god učinkovita ova vrsta komunikacije bila, ona također ima svojih nedostataka. Najčešći problem koji se javlja u vertikalnoj komunikaciji „odozgo prema dolje“ je zapravo uskraćivanje informacija djelatnicima koji rade na nižim razinama u organizaciji, a to se događa kada menadžeri ili osobe zaposlene na najvišim pozicijama u organizaciji smatraju da samo uski krug djelatnika treba biti upoznat s određenim informacijama. Ono što također predstavlja problem kod ovog oblika vertikalne komunikacije jest filtriranje informacija, koje nastupa onda kada informacije prolaze kroz puno razina i susreću se s brojnim zaposlenicima pa na kraju postoji rizik da informacija izgubi prvotno značenje jer svaki od zaposlenika može informaciju prenijeti i interpretirati na svoj način. Posljedica toga je da mnoge poruke i upute ostanu neshvaćene ili nepročitane. Ovakvim pristupom tijekom filtriranja se može izgubiti i čak do 80% izvorne informacije.

Suprotno navedenom uskraćivanju informacija, vrlo često se u ovom obliku vertikalne komunikacije može dogoditi i informacijsko preopterećenje. Ono se pojavljuje kada menadžeri i nadređeni svoje zaposlenike opskrbljuju s velikim brojem informacija koje bi oni trebali usvojiti. Kao posljedica ovakvog pristupa gdje se radnike preopterećuje informacijama, može doći do toga da radnici više nisu u stanju razlučiti bitnu od manje bitne informacije, a ono što se još može dogoditi uslijed tako velikog i opširnog asortimana informacija jest upravo i zanemarivanje najvažnijih informacija.

Vertikalna komunikacija – „odozdo prema gore“

Komunikacija „odozdo prema gore“, drugim nazivom ulazna komunikacija, je proces komunikacije u kojemu su podređeni ti koji šalju informacije svojim nadređenima. U te informacije ubrajaju se prijedlozi za poboljšanje, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika. Komunikacija „odozdo prema gore“ daje menadžmentu uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a djelatnicima osigurava osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na radni moral (Fox,2001:44). Ovaj oblik vertikalne komunikacije omogućava zaposlenicima da dijele svoje ideje, planove i probleme s nadređenima, a ono što se time postiže je stvaranje osjećaja zajedništva. Većina menadžera cijeni ovaj oblik vertikalne komunikacije jer im pomaže doći do saznanja što radnici zapravo misle o svome poslu, o organizaciji i svojim kolegama. No

kod ovakvog oblika vertikalne komunikacije treba biti vrlo oprezan jer se takav oblik može javiti samo u radnoj atmosferi povjerenja; nepovjerljivi djelatnici koji su ujedno i uplašeni radnici nisu uvijek spremni na komunikaciju; a kada jesu spremni na komunikaciju vrlo često znaju prenositi samo informacije o dobrom kako bi se na taj način izbjegle eventualne kazne.

Istraživanja su pokazala kako je u većini slučajeva komunikacija koja se odvija u smjeru nadređeni – podređeni redovitija i efikasnija od komunikacije koja se odvija u smjeru podređeni – nadređeni. Prilikom komunikacije „odozdo prema gore“, a osobito ako je ta komunikacija nepovjerljiva, može se dogoditi to da srednji ili čak niži sloj menadžmenta filtrira ili zaustavlja tu komunikaciju. Na taj način menadžerima koji se nalaze na višim pozicijama uskraćuje se uvid u stvarno stanje organizacije. Učinkovita organizacija komunikacije prema gore zahtijeva okruženje u kojem podređeni osjećaju slobodu komuniciranja (Perinić,2008:86).

### Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija oblik je formalne komunikacije koji se uspostavlja između osoba ili grupa iste organizacijske razine, odnosno među osobama istog statusa unutar jednog odjela. Kako horizontalna komunikacija predstavlja interakciju među ravnopravnima, ona pojedincu daje društvenu i emocionalnu potporu, pa pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost. Korporacije nastoje ohrabrivati ovaj smjer komunikacije, jer je on vitalan za razmjenu znanstvenih činjenica, ideja i inovacija (Fox,2001:45). Horizontalnom komunikacijom osigurava se ubrzanje protoka informacija, koordinacija te rješavanje potencijalnih problema između različitih odjela organizacije. Ovom vrstom komunikacije štedi se vrijeme te se omogućava lakša koordinacija aktivnosti u organizaciji. Horizontalna komunikacija, pojedincima koji sudjeluju u njoj, daje osjećaj interakcije s ravnopravnima te na taj način pozitivno utječe na njihov radni moral i učinkovitost.

#### 6.1.2. Neformalne komunikacijske mreže

Neformalna komunikacija je ona komunikacija koja nije formalno propisana niti slijedi neku unaprijed određenu liniju. Ovakvu komunikaciju realiziraju članovi organizacije koji

pripadaju različitim grupama unutar organizacije te se priroda veza između tih članova konstantno mijenja. Iako informacije koje se prenose na ovaj način često nisu ništa više od glasina ili ogovaranja te se prenose iznimno brzo, u pojedinim slučajevima kanali neformalne komunikacije mogu sadržavati i informacije koje su bitne za organizaciju. Na ovaj se način lako dolazi i do neželjenih i krivih interpretacija informacija. Kaže se kako je upravo ta neformalna komunikacija ono što odražava percepciju djelatnika o organizaciji. Otvorena mreža formalne komunikacije je najbolje sredstvo kontrole neformalne komunikacije (Fox,2001:47). Upravo zato što menadžeri nisu u mogućnosti kontrolirati neformalne kanale komunikacije u cijelosti već samo djelomično, oni bi trebali pravovremeno objavljivati informacije formalnim kanalima. Prema Fox(2001) prednost neformalne komunikacije leži upravo u tome što su njezine glavne karakteristike učestalost i intenzitet; jer je stalna komunikacija, i to između velikog broja ljudi, a bez prethodne najave, idealno sredstvo razmjene znanstvenih informacija. Ova komunikacijska mreža ima vrlo važnu ulogu i u socijalizaciji zaposlenika te iniciranju promjena u njihovom ponašanju.

## **6.2. Važnost poslovne komunikacije**

Postoji puno pojedinačnih i posebnih oblika komuniciranja među kojima vrlo važno mjesto zauzima upravo i poslovno komuniciranje. Komunikacija je vrlo bitan dio svakog poslovanja, svake organizacije i svakog menadžmenta. Poruke se prenose konstantno, informacije se razmjenjuju i obrađuju, drugim riječima svi stalno komuniciraju međusobno. Još jedan bitan čimbenik koji komunikacija ima za pojedinu organizaciju je čimbenik dojma o organizaciji te taj čimbenik vrlo često predstavlja granicu između uspjeha i neuspjeha organizacije. Stoga je od velike važnosti ostaviti dojam susretljivosti, dosljednosti i točnosti jer su upravo to kvalitete koje pridonose pozitivnom iskustvu. Pojava komunikologije, u čijem djelokrugu su izvršena mnogobrojna istraživanja, jasno daje do znanja kako su za uspješnu proizvodnju od manje važnosti strojevi koji dobro rade i daju maksimum jer da bi proizvodnja bila uspješna ona najviše ovisi upravo o ljudima: a tu se ubrajaju međuljudski odnosi, zadovoljstvo poslom i radom te zadovoljstvo plaćom i slično.



### **6.3. Kategorije poslovnog komuniciranja**

Dijele se na:

- interno komuniciranje
- eksterno komuniciranje

Interno komuniciranje (komuniciranje unutar organizacije) je proces u kojemu sudjeluju svi djelatnici organizacije, formalno ili neformalno. Svrha ovakvog oblika komuniciranja je u većini slučajeva realizacija plana. No neovisno o realizaciji plana, komunikacija u organizaciji se ponekad velikim dijelom odnosi na osobnu komunikaciju, dakle razmjenu mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca.

Dok je eksterno komuniciranje (komuniciranje izvan organizacije) proces u kojemu sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. To je komuniciranje koje organizacija uspostavlja s vanjskim okruženjem, poslovnim partnerima, širom društvenom zajednicom, a sve to s ciljem nastajanja i plasiranja proizvoda ili usluga. U ovaj oblik komuniciranja ubrajaju se i odnosi s javnošću isto kao i marketinška komunikacija.

## **7. Menadžeri i međuljudski odnosi u poduzeću**

Ekonomija se danas sve više bavi nematerijalnim, odnosno neopipljivim resursima u kojima ljudi, njihova znanja i intelektualni potencijali imaju ključnu ulogu. Dakle, ljudski je kapital taj koji u novije doba postaje poseban interes ekonomije, s naglaskom na znanje kao najvažniji resurs, potom informacije, intelektualno vlasništvo, iskustvo i druge čimbenike koji se mogu upotrijebiti za stvaranje bogatstva (Požega,2012:6).

Svaka organizacija ima svoje zacrtane ciljeve i pomoću njih želi i nastoji ostvariti visoku profitabilnost. No kako bi to bilo moguće, prvo je potrebno odrediti načine ostvarivanja tih ciljeva. Ljudski kapital smatra se najvažnijim resursom svake suvremene organizacije, stoga je vrlo bitno znati kako motivirati zaposlenike da bi oni bili u mogućnosti postizati visoke i kvalitetne rezultate te kako bi mogli doprinijeti ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije. Ključnu ulogu u svemu tome mora odigrati menadžer koji mora posjedovati sposobnost stvaranja vizije i strategije, sposobnost upravljanja konfliktima te moć pregovaranja.

U današnjem poslovanju vrlo često se događa da se od svakog pojedinog zaposlenika očekuje previše. Još ako se uzme u obzir činjenica da poslovi današnjice ponekad postaju previše kompleksni bilo bi nezahvalno očekivati da će ih jedan zaposlenik moći sam obaviti i ostvariti očekivane rezultate. Iz tog razloga potrebni su nam drugi ljudi, drugi zaposlenici organizacije i njihove kompetencije, njihova stručna znanja i vještine kako bi mogli izvršiti složene zadatke na odgovarajući očekivani način. Ljudi su društvena bića i kao takvima potrebni su im drugi ljudi za razgovor, diskusiju, razmjenu osjećaja, ideja, za predlaganje stručnog mišljenja i slično. Kao što je već spomenuto u ovom radu, ako se komunikacija razvila iz ljudske nevolje, zato što čovjek traži pomoć od drugih kada nije sposoban sam izvršiti zadani zadatak ili riješiti problem pred kojim se nalazi, upravo iz tog razloga svima su potrebni kolege koji će biti podrška i pomoć u kriznim situacijama.

Loši međuljudski odnosi utječu na poslovne rezultate organizacije te organizaciji mogu donositi više štete od loših poslovnih odluka. Osim što utječu na porast bolovanja i izostanaka s posla, na gubitak radnog vremena, vrlo snažno utječu i na financijski rezultat organizacije.

Za uspješnost poslovanja vrlo je bitna radna atmosfera i organizacijska klima. Organizacijska klima definira se na razne načine, ona predstavlja zajedničku percepciju različitih aspekata radne situacije (Bogdanović, 2009:143-156). Organizacijska klima također obuhvaća stavove,

osjećaje i ponašanja unutar organizacije. U užem smislu, organizacijska klima se odnosi na zajedničku percepciju politika, izvedbi i procedura organizacije. Svaki djelatnik organizacije ujedno aktivno sudjeluje u stvaranju organizacijske klime ali je i pod njezinim utjecajem. Kakva god organizacijska klima poduzeća bila ona direktno i indirektno utječe na svakog zaposlenika što se na koncu odražava na njegovoj produktivnosti i njegovu ponašanju, a to onda posljedično djeluje i na organizacijsku uspješnost. Klima naime, bitno utječe na organizacijske i psihološke procese komuniciranja, rješavanja problema, učenja, motivacije te na učinkovitost i proizvodnost organizacije, inoviranje i zadovoljstvo poslom (Bogdanović, 2009:143-156). Dobra organizacijska klima i ugodna radna atmosfera utječu na opće zadovoljstvo djelatnika što rezultira većom proizvodnošću i učinkovitošću organizacije. „Teorijski, ona utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivaciju, te tako posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njezinu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih.“ (Bogdanović, 2009:143-156)

### **7.1. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijskoj uspješnosti**

Ljudski potencijal je taj kojemu organizacije moraju posvetiti maksimalno pažnje i vremena ukoliko žele ostvariti uspjeh organizacije. Ljudi mogu biti organizacijska ključna kompetencija kad imaju specifične vještine ili su inovativni na način koji konkurenti ne mogu kopirati. Kao djelatnost koja upravlja tim kapitalom, i menadžment ljudskih potencijala postaje u mnogim organizacijama ključna kompetencija, odnosno jedinstvena sposobnost koja stvara visoku vrijednost i razlikuje organizaciju od njezine konkurencije. On to osigurava privlačenjem, zadržavanjem zaposlenika s jedinstvenim profesionalnim i tehničkim sposobnostima, ulaganjem u obrazovanje i razvoj svih zaposlenih i njihovim nagrađivanjem na način koji ih zadržava i održava konkurentnim u odnosu prema njihovim kolegama u drugim organizacijama (Bahtijarević-Šiber,2014:10).

Brojna provedena istraživanja potvrđuju da kvalitetan menadžment ljudskih potencijala utječe na financijsku uspješnost organizacije na način da ju poboljšava. Organizacije koje ulažu dosta resursa kako bi razvile kvalitetan sustav menadžmenta ljudskih potencijala u pravilu su uspješnije od onih organizacija koje po tom pitanju ne rade ništa.

Menadžment ljudskih potencijala iskazao se kao presudan čimbenik organizacijske uspješnosti pogotovo u uslužnim djelatnostima, odnosno uslužnom sektoru, što je dokazano na brojnim istraživanjima u hotelijerskoj industriji.

Zapošljavanjem pravih ljudi, poticanjem i istraživanjem njihove kreativnosti i povećavanjem produktivnosti stvara se poslovna uspješnost.

Ljudski potencijali postaju sve važniji, a menadžment ljudskih potencijala koji njima upravlja dobiva sve veću ulogu i odgovornost u suvremenim organizacijama i sve više postaje ključna strateška djelatnost i način na koji organizacije povećavaju svoju uspješnost. On se smatra ključnim za uspješnu primjenu svih menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber,2014:12).

Od menadžera ljudskog potencijala u suvremenim organizacijama očekuje se da aktivno sudjeluje u stvaranju poslovnog uspjeha organizacije; on mora znati uspješno upravljati različitostima bilo koje vrste i osigurati maksimalnu produktivnost. Osim toga, menadžment ljudskih potencijala odgovara i za razvoj ljudskog kapitala.

Ukratko, suvremeni poslovni uvjeti zahtijevaju od menadžera i stručnjaka ljudskih potencijala u prvom redu poslovnu logiku i razmišljanje o kreiranju i dodavanju vrijednosti, konkurentskoj prednosti i slično (Bahtijarević-Šiber,2014:21).

Plenković (1991) navodi kako je glavni postulat svakog komuniciranja taj da je nemoguće ne komunicirati; jer čak i kada se šuti – komunicira se, a upravo ta šutnja može izražavati ili slaganje ili neslaganje. Nadalje, još jedan postulat koji se često spominje je taj da komunikacija svakome koristi, a nikome ne šteti. No znači li to da uvijek moramo komunicirati i reći na glas ono o čemu razmišljamo kako bi ostvarili i uspostavili bolje međuljudske odnose, posebice kada je riječ o komunikaciji i međuljudskim odnosima u poduzeću; te kako i na koji način menadžer jednog poduzeća može utjecati na optimalizaciju poslovne komunikacije i tako stvoriti ugodnu radnu atmosferu i pouzdane i dobre međuljudske odnose? Gore navedeno pitanje povlači za sobom samo još jedno pitanje, a to je rađaju li se menadžeri ili nastaju učenjem, obrazovanjem i samorazvojem? Kako bi osoba postala menadžer bitno je da posjeduje određena znanja, vještine i sposobnosti koje se mogu nadograđivati i poboljšavati uz pomoć određenih alata, no bitno je kako ta osoba mora imati osobine i karakter vođe te jaku karizmu. Menadžer mora biti u stanju uspostaviti valjane međuljudske odnose u poduzeću isto kao i komunikaciju među zaposlenicima poduzeća.

Danas se može naći velik izbor literature koja nastoji oblikovati lidere i menadžere u još bolju verziju i inačicu njih samih, također postoji i puno savjeta i smjernica koje pomažu pri vođenju. Prema Plenković (1991) neki od tih savjeta su sljedeći:

- prekinuti nebitne aktivnosti – prekinuti svaku aktivnost koja nije doista suštinska ili koja postaje zastarjela
- zauzeti sveobuhvatno stajalište – svoju pažnju usmjeriti na sve odjele kojima dosad kao menadžer nije rukovodio i upravljao
- uspostaviti jednostavnu rutinu – dobar menadžer mora biti u stanju dobro organizirati stvari, tj. uspostaviti rutinu koja će prosječnom zaposleniku omogućiti da obavlja zadatke koje je prije mogao obavljati samo vrlo sposoban zaposlenik
- imati hrabrosti i znati kada reći „ne“ – menadžer je konstantno izložen mnogobrojnim pritiscima te stoga mora znati upotrijebiti samokontrolu i odoljeti pojedinim zahtjevima
- djelovati jednoglasno – iako svaki član unutar tima ima svoju ulogu i jasno definirano zaduženje, u nekim situacijama tim mora preuzeti kolektivnu odgovornost za djelovanje svakog svog člana
- izbor između različitih alternativa - poslušati što veći broj različitih mišljenja i na temelju tih mišljenja donijeti odluku
- izbjegavanje brzih odluka – donositi manje odluka, a odluke koje se donose neka budu fundamentalne
- težiti konstantnom usavršavanju – zadaća menadžera je i razvijati ljudske potencijale, na taj način menadžer sam sebi olakšava vlastiti posao ali i podiže produktivnost rada
- planirati budućnost – posao menadžera sastoji se od planiranja i odlučivanja o budućnosti; potrebno je utrošiti više vremena na razmišljanje o budućnosti nego na razmišljanje o današnjici

Na kraju krajeva osobito je važno raspolagati velikim brojem bitnih i značajnih informacija odnosno biti dobro informiran; jer informacija kao takva predstavlja glavni resurs današnjice.

## 7.2. Ophođenje na radnom mjestu

Nove navike, novi trendovi i nove pojave koje u današnje vrijeme u poslovanju pristižu i mijenjaju se vrlo često i vrlo brzo omogućavaju poslodavcima i zaposlenicima mnogobrojne prednosti i razne prilagodbe. Jedan od tih trendova je i „rad od kuće“. Ovaj trend u sve većoj mjeri prihvaća sve veći broj poduzeća i organizacija, naravno u onim područjima poslovanja u kojima je to moguće implementirati. Postoje mnoge prednosti i benefiti takvoga načina rada, a kako bi ono funkcioniralo potrebno je dobro rukovođenje i valjana organizacija. Ipak velika većina organizacija još uvijek nije primijenila takav način rada, a za to postoji i veliki broj razloga. Kako god bilo, ona poduzeća koja i dalje okupljaju svoje zaposlenike na jednome mjestu moraju znati to mjesto, taj prostor i ambijent učiniti prihvatljivim za rad. Pod tim se smatra stvaranje ugodne radne atmosfere i održavanje dobrih međuljudskih odnosa. Dakle, menadžer poduzeća je taj koji je zadužen osigurati da se zaposlenici u uredu osjećaju kao kod kuće, jer veliki broj zaposlenog stanovništva diljem svijeta pretežni dio svog životnog vijeka provede radeći. Na taj način radna sredina postaje važan čimbenik u oblikovanju čovjekovih navika i novih oblika ponašanja. Svaki radni ambijent predstavlja svojevrsnu kulturnu zajednicu koja ima svoje navike, pravila i određene statusne simbole. Poštivanje tih normi je nužno da bi se djelovalo i održalo u grupi koja funkcionira na principu zajedničkih poslovnih ili društvenih interesa (Plenković,1991:188). Od velike važnosti je da radna sredina djeluje pozitivno na promjene u ponašanju. Ako pojedino poduzeće ima tu snagu da može mijenjati ljude, tada će takvo poduzeće moći promijeniti na bolje i veliku većinu neugodnosti koje mogu nastupiti. Kako navodi Plenković (1991) pozitivan identitet pojedine organizacije stvara se i očituje već na samom ulazu gdje veliku ulogu igra pozdravljanje kolega u organizaciji. Kada se pojavi bilo kakav problem pogrešno je mišljenje kako će upotreba ružnih i neprimjerenih riječi utjecati na njegovo rješavanje. Nepoželjno je također i korištenje bilo kakvih nepristojnih poštapalica, kletvi ili pretjerano izražavanje muškosti, što se vrlo često može shvatiti na krivi način. Vrijeđanje na osnovu stručne spreme, nacionalne ili vjerske pripadnosti te inteligencije potpuno je neprihvatljivo za jedno radno okruženje. Ono što često unosi vedrinu i pozitivu te podiže raspoloženje je svakako humor i šala, no treba biti oprezan i ne izricati nikakve grube šale koje mogu biti uvredljive za ostale članove organizacije. Kada se ide s ciljem stvaranja ugodne radne atmosfere na prvom mjestu uvijek treba biti poštovanje osobnosti svih radnika u toj organizaciji. Razvijanje osjećaja poštovanja treba trajno usaditi u ponašanje svakog radnika i konstantno svjesno njegovati. Vrlo je bitan i odabir pravih ljudi za prava radna mjesta, jer različiti ljudi se različito snalaze u različitim situacijama; na primjer

nisu svi zaposlenici stvoreni za rad u timovima, netko se bolje snalazi ako posao obavlja samostalno; neki zaposlenici lakše i bolje podnose rad pod pritiskom od drugih zaposlenika i slično. Sve gore navedeno predstavlja svojevrsnu kulturu rada ili kulturu organizacije. To je ujedno i primjer bontona kojeg bi se zaposlenici određene organizacije trebali pridržavati, jer upravo i on, uz sve ostale čimbenike, utječe na ukupne rezultate organizacije i održavanje dobre radne atmosfere u poduzeću.

## 8. Zaključak

Nemoguće je izbjeći komunikaciju, nemoguće je ne komunicirati, jer komuniciranjem se povezujemo s ljudima te im se približavamo. Na taj način razvijaju se i socijalne vještine potrebne sve više u današnjem svijetu. Komuniciramo čak i kada šutimo, gestama, izrazima lica, mimikom i slično. Komunikacija kao složeni proces za prvotni cilj i svrhu ima prenošenje poruke od jednog sugovornika do drugog. No na tom putu prenošenja, poruka može biti, i u većini slučajeva je izložena raznom iskrivljavanju jer sugovornici na različite načine mogu pročitati iste komunikacijske znakove, što rezultira nesporazumima ili ometanjem komunikacije. Kako ne bi došlo do nesporazuma ili smetnji prilikom komunikacije bitno je upoznati se s okolinom, tj. socijalnim okruženjem pošiljatelja i primatelja. Na taj način, barem jednim dijelom, može se izbjeći sve ono nepoželjno prilikom komunikacije. Prije nego što se upustimo u komunikaciju s bilo kojom osobom, prvo je tu komunikaciju potrebno uskladiti sa samim sobom pa tek onda sa sugovornikom, ali i s određenim sadržajem i situacijom. Potreba za komuniciranjem postoji otkad postoji i čovjek. I već u najranijim fazama ljudskog razvoja javila se potreba za udruživanjem i grupiranjem, okupljanjem u timove. Kada je čovjek uvidio da nije u mogućnosti obaviti pojedini zadatak individualno i samostalno, obratio se drugome i upitao za pomoć. Već tada javljaju se plemena, zajednice i udruženja koja su imala za cilj pojednostaviti svakodnevne prepreke i olakšati obavljanje raznoraznih zadataka. Još od najprimitivnijih oblika zajednica i organizacija pa sve do današnjih ustrojstava organizacija i poduzeća, komunikacija je snažno implementirana u svaki dio tih udruženja. Napretkom društva napreduje i poslovanje te napreduju i organizacije. Zaposlenici sve više imaju sve veća očekivanja od samih organizacija, u vidu posla, radnog okruženja, naknada za rad i svega ostalog. Na menadžerima tih poduzeća je da zaposlenicima osiguraju sve ono što će pospješiti njihov rad i poboljšati kvalitetu rada. Oni moraju biti upoznati s radnim okruženjem i svojim zaposlenicima kako bi bez većih problema i prepreka mogli ostvarivati postavljene ciljeve. Jer ciljevi organizacije nisu samo to, ciljevi organizacije, oni moraju postati zajednički ciljevi svih zaposlenika koji udruženim snagama rade na ispunjavanju zadataka kako bi na kraju ostvarili zacrtani cilj. Upravo to i je svrha svake organizacije, ako izuzmemo svrhu ostvarivanja dobiti. Povezanost članova organizacije u radnom okruženju koje je ugodno i prijateljski nastrojeno, a opet postoji radna klima, koncentracija i motiviranost za još bolje i još više.



## LITERATURA

### Popis knjiga

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala; suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
2. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
3. Lamza – Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.; Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Perinić, J. (2008). *Paradigma poslovne komunikacije*. Zadar: Sveučilišna knjižara d.o.o.
5. Plenković, M. (1991). *Poslovna komunikologija*. Zagreb: Alinea
6. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa; upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
7. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije; kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia d.o.o.

### Popis znanstvenih i stručnih priručnika

1. Bogdanović, M. (2009). *Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?* *Tranzicija*, 11(23-24), str. 143-156  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44547> (Pristupljeno 13.7.2020.)
2. Hrvatska književna enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža  
Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> (Pristupljeno 10.7.2020.)
3. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 387-399  
Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139713](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713) (Pristupljeno 8.7.2020.)
4. Pirić, V. (2008). *Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća*. *Market-Tržište*, 20(2), str. 149-162  
Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139713](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713) (Pristupljeno 8.7.2020.)