

# Važnost sustava poslovne komunikacije

---

Štimac, Filip

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:145:066093>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Menadžment

Filip Štimac

**VAŽNOST SUSTAVA POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Završni rad

Osijek, 2021. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Menadžment

Filip Štimac

**VAŽNOST SUSTAVA POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG : 00102165146

e-mail: fstimac@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study (Management)

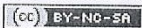
Filip Štimac

**THE IMPORTANCE OF BUSINESS COMMUNICATION SYSTEM**

Final paper

Osijek, 2021.

**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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 studenta/studentice: Filip Štimac

JMBAG: 00102165146

OIB: 30683808561

e-mail za kontakt: fstimac@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski studij, Menadžment

Naslov rada: Važnost sustava poslovne komunikacije

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. Jerko Glavaš

U Osijeku, 15. 02. 2021. godine

Potpis Filip Štimac

## SAŽETAK

Komunikacijska i informacijska tehnologija postali su temelj funkcioniranja svake organizacije. Razvojem komunikacijske tehnologije informacije postaju lako dostupne, komunikacija postaje brža i efikasnija, te je vrlo jednostavno stupiti u kontakt sa bilo kojom osobom neovisno gdje se nalazi. Komunikacija se odvija kroz prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja, esencijalna je za interno funkcioniranje organizacije jer implementira i povezuje upravljačke funkcije. U svakoj organizaciji postoji određena organizacijska struktura koja se sastoji od različitih razina menadžmenta. Poslovna komunikacija može biti usmena, pismena, neverbalna i elektronska. Usmena komunikacija ukida barijere tromosti prijenosa informacija i usavršava poslovni komunikacijski tijek. Pismena komunikacija služi trajnom zapisu načela, politika i pravila za vođenje organizacije. Tradicionalni primjeri pisane komunikacije su i dalje zastupljeni, no elektronska komunikacija je postala primarni način prenošenja informacija, te predstavljaju dio suvremenog načina komuniciranja. Kako bi organizacije opstale na kompetitivnom tržištu, potrebno je uspostaviti pravi komunikacijski poslovni sustav koji uključuje odgovarajuću organizacijsku strukturu i implementaciju što većeg broja komunikacijskih sredstava, jer svaka posjeduje određene prednosti i nedostatke, te se na taj način međusobno nadopunjuju.

**Ključne riječi:** Komunikacijska tehnologija, informacijska tehnologija, poslovna komunikacija, elektronska komunikacija

## **ABSTRACT**

Communication and information technology have become the functioning foundation of any organization. With the development of communication technology, information becomes easily accessible, communication becomes faster and more efficient, and it is very easy to get in touch with any person regardless of where they are located. Communication takes place through the transmission of information from senders to recipients, it is essential for the internal functioning of organizations because it implements and connects management functions. In every organization there is a certain organizational structure consisting of different levels of management. Business communication can be oral, written, non-verbal and electronic. Oral communication removes barriers of information transfer and improves business communication flow. Written communication serves as a permanent record of the principles, policies, and rules for running organizations. Traditional examples of written communications are still present, but electronic communication has become the primary way of transmitting information, which is part of the modern way of communication. In order for organizations to survive in a competitive market, it is necessary to establish a real communication business system that includes an appropriate organizational structure and implementation of as many communication tools as possible, because each has certain advantages and disadvantages, and thus complement each other.

**Key words:** Communication technology, information technology, business communication, electronic communication

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Komunikacijska i informacijska tehnologija.....</b>	<b>3</b>
3.1. Pojam komunikacijske tehnologije.....	3
3.2. Informacijska tehnologija.....	4
3.3. Razvoj komunikacijske tehnologije.....	7
3.4. Okvirni program Europske unije za tehnološki razvoj.....	10
<b>4. Sustavi poslovnih komunikacija.....</b>	<b>14</b>
4.1. Pojam poslovne komunikacije.....	14
4.2. Podjela komunikacije.....	15
4.3. Podjela komunikacijskog sustava.....	18
4.3.1. Pisana komunikacija.....	19
4.3.2. Usmena komunikacija.....	20
4.3.3. Neverbalna komunikacija.....	22
4.3.4. Elektronska komunikacija.....	24
4.3.4.1. E-mail.....	24
4.3.4.2. SMS poruke.....	25
4.3.4.3. Video komuniciranje.....	26
4.4. Vrste poslovnih komunikacija u organizaciji.....	26
4.4.1. Vertikalna komunikacija prema dolje.....	27
4.4.2. Verikalna komunikacija prema gore.....	28
4.4.3. Lateralna ili horizontalna komunikacija.....	28
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>30</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>i</b>
<b>Popis slika, grafikona i tablica.....</b>	<b>iii</b>



## 1. UVOD

Svijet je pod velikim utjecajem globalizacije i razvoja tehnologije. Globalizacija se temelji na obuhvatu svih dijelova svijeta u jednu cjelinu. To je uvelike omogućeno razvojem interneta te napredne tehnologije gdje je protok informacija brži nego ikada prije. U svakome trenutku moguće je komunicirati sa bilo kime, bilo gdje u svijetu. Promjene koje su događaju javljaju se na globalnoj razini, ali u razvijenijim zemljama puno više nego u onim manje razvijenim. Komunikacijska i informacijska tehnologija je postala sastavni dio života svakog pojedinca, te je integrirana u svakom aspektu privatnog i društvenog života. Postoji više vrsta poslovnih komunikacija, te je potrebno implementirati i održavati sve vrste poslovnih komunikacija kako bi organizacije efikasno funkcionirale.

U završnom radu će biti opisan pojam i razvoj komunikacijske tehnologije, te njen utjecaj na globalno tržište, zatim će biti opisana uloga komunikacijske tehnologije unutar organizacije i kako komunikacijska tehnologija i različiti komunikacijski kanali utječu na samo poslovanje suvremenih organizacija. Završni rad podijeljen je u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje, dok drugo poglavlje predstavlja metodologiju rada. U trećem poglavlju teorijski se opisuje komunikacijska i informacijska tehnologijai razvoj komunikacijske tehnologije. Četvrto poglavlje opisuje pojam i podjelu poslovne komunikacije, implementaciju komunikacijskog sustava u organizaciji, te se opisuju različiti aspekti korištenja komunikacijskih kanala uzimajući u obzir različite vrste poslovnih komunikacija.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom dijelu poglavlja prikazat će se metodologija završnog rada tj. predmet rada i cilj istraživanja, uključujući metode istraživanja i izvore podataka koji su korišteni pri izradi.

Predmet ovog rada je detaljno opisati pojam komunikacijske i informacijske tehnologije, njihov razvoj i način implementacije u suvremenoj organizaciji uzimajući u obzir različite vrste i primjene komunikacijskih sustava. Cilj ovog istraživanja je olakšati razumijevanje o tome kako organizacije funkcioniraju koristeći komunikacijsku i informacijsku tehnologiju, zašto je to esencijalno za boljitak i konkurentnost organizacije, te kako pravilna primjena komunikacijske tehnologije uz odgovarajući sustav poslovne komunikacije i komunikacijske strukture pozitivno utječe na suvremene organizacije.

Prilikom pisanja ovog završnog rada korištene su sljedeće metode: deskriptivna metoda koja se očituje kroz opisivanje i olakšani prikaz u obliku slika, deduktivna metoda za potrebe donošenja zaključka na temelju raspoloživih podataka, metoda kompilacije putem koje su preuzeti određeni dijelovi teksta iz članaka, internetskih stranica i znanstvene literature. Koristeći se metodom klasifikacije napravljena je podjela komunikacijske tehnologije te podjela poslovnih komunikacija i komunikacijskih sustava u organizaciji.

### **3. KOMUNIKACIJSKA I INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA**

Komunikacijska tehnologija utječe na poslovanje i društvo čineći razmjenu informacija bržom i učinkovitijom. Globalizacija je doprinjela razvoju i implementiranju tehnologije u svim segmentima gospodarstva, znanosti i privatnog života pojedinca. Suvremeni svijet pod velikim je utjecajem procesa globalizacije. Globalizacija se temelji na obuhvaćanju cijeloga svijeta kao cjeline te sa sobom donosi velike promjene koje zahvaćaju kako razvijene tako i one manje razvijene države. Razvojem tehnologije povezanost između različitih dijelova svijeta puno je jednostavnija nego u prošlosti. Tehnologija je postala neizostavni dio života pojedinca te omogućava pristup informacijama iz različitih krajeva svijeta na jednostavan način.

Globalizacija uvelike mijenja i poslovni svijet. Otvaraju se prilike poslovanja na globalnoj razini što sa sobom donosi i puno veću konkurentnost te dinamiku poslovanja. Javlja se globalni proizvodi, globalni marketing, različite strategije u distribuciji i prodaji, široko rasprostranjena proizvodnja i slično. Poduzeća se spajaju i otvaraju sve granice prema okolini. Dolazi do suradnji konkurentnih poduzeća sa zajedničkim ciljem: zadovoljiti potrebe kupaca. Ključ uspješnosti tog procesa je brzi tijek informacija među poduzećima.

#### **3.1. Pojam komunikacijske tehnologije**

"Komunikacijska tehnologija odnosi se na djelatnost i opremu koja čini tehničku osnovu za sustavno prikupljanje, pohranjivanje, obradbu, širenje i razmjenu informacija različita oblika, tj. znakova, teksta, zvuka i slike." (Sveučilište u Zagrebu, 2011.) Razina digitalizacije tj. veličina primjene komunikacijske tehnologije, predstavlja jednu od glavnih odrednica razvijenosti zemalja. Sektor komunikacijske tehnologije, uključujući proizvodnju mikroelektroničkih sklopova i računala, je u globalnim razmjerima postao jedan od glavnih gospodarskih grana. Komunikacijska tehnologija uključuje internet, multimediju, e-poštu, telefon i druga komunikacijska sredstva temeljena na zvuku i videu.

Prema Sveučilištu u Zagrebu (2011.) gotovo 50% svih uspjeha produktivnosti i efikasnosti u suvremenoj ekonomiji prouzrokovana je informacijskim i komunikacijskim tehnologijama. Zahvaljujući stvaranju inovativnih proizvoda i izuma, te proizvoda i usluga visoke vrijednosti baziranim na informacijskim i komunikacijskim tehnologijama, omogućeno je unaprijeđenje poslovnih procesa u gotovo svim sektorima ekonomije. Informacijske i komunikacijske tehnologije imaju primarnu ulogu u stimuliranju inovativnosti, kreativnosti i konkurentnosti svih industrijskih i uslužnih sektora. Gospodarski rast

uzrokovan primjenom komunikacijske tehnologije je moguć isključivo investiranjem značajnih financijskih sredstava u istraživanja i razvoj inovacija.

Sektori s najvećom primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije su proizvodnja, auto industrija, avioindustrija, farmaceutska industrija, medicinska oprema, prehrambena industrija, kao i financije, mediji i maloprodaja. Prema Sveučilištu u Zagrebu (2011) koristi koje tvrtke imaju kao rezultat povećane upotrebe informacijske i komunikacijske tehnologije uključuju:

- brži razvoj proizvoda,
- smanjenje troškova, brže i pouzdanije transakcije,
- bolji odnos sa korisnicima i dobavljačima,
- poboljšanje usluga i podrške korisnicima,
- proširenje mogućnosti suradnje.

Komunikacijska tehnologija je značajno utjecala na prijelaz s analogne tehnologije na digitalne oblike komunikacije, povećavajući prosječne kapacitete uređaja u velikim razmjerima. Na primjer, analogna televizijska tehnologija korisnicima je pružala ograničenu ponudu TV kanala, dok moderna digitalna televizijska tehnologija nudi stotine kanala. Digitalne televizije povezane s internetom omogućuju i alternativne vrste zabave poput glazbe i pristupa Youtube video zapisima.

### **3.2. Informacijska tehnologija**

Pristupačnost informacijama u današnjem svijetu veća je nego ikada prije. Zahvaljujući internetu moguće je u samo nekoliko klikova pristupiti gotovo svakoj javno dostupnoj informaciji. Određene informacije mogu se pridobiti na razne načine poput različitih službi, najčešće ne razmišljajući o izvorima informacija te postojanju „sustava“ koji ih pribavlja i obrađuje. Informacije su ključni resurs poslovanja, te bez njih poslovanje bi bilo iznimno teško. Informacijski sustav i informacijska tehnologija su temelji funkcioniranja komunikacijske tehnologije.

„Informacijska tehnologija predstavlja spregu mirkoelektronike, računala, telekomunikacija i softvera, koja omogućuje unos, obradu i distribuciju informacija.“ (Čerić i Varga, 2004:2) Svaki poslovni sustav ima svoj informacijski sustav te unutar njega razrađene postupke aktivnosti informacija. Prema Čeriću i Vargi (2004) cilj informacijskog sustava je opskrbiti poslovni sustav informacijama koje su potrebne izvršnom podsustavu za izvođenje poslovnog procesa i upravljačkom podsustavu za upravljanje

poslovnim sustavom. Informacijski sustav uključuje infrastrukturu, organizaciju, ljude i naprave pri radu s informacijama.

Prema Čeriću i Vargi (2004) informacijski sustav može se podijeliti na više dijelova:

- Sustav za obradu transakcija (operativni sustav) - služi za izvođenje poslovnog procesa,
- Sustav za potporu odlučivanju (informativni sustav, analitički sustav) - služi za upravljanje poslovnim sustavom,
- Sustav za komunikaciju, suradnju i individualni rad (uredski sustav).

Sustav za obradu transakcija ili transakcijski sustav pruža potporu tekućem izvođenju poslovnog procesa. Pripada operativnoj razini poslovnih aktivnosti, te se naziva operativnim sustavom. Ovaj sustav obrađuje niz transakcija, kao što su: prihvaćanje podataka o prijemu robe na skladište, izdavanje računa za prodanu robu, slanje narudžbe dobavljaču itd. Pomoću njega je moguće automatizirati brojne poslove koji bi se inače odvijali znatno sporije i uz više napora. Prema Parkeru i Caseu (1993) obavlja tri opće funkcije: vođenje evidencije o obavljenim poslovnim događajima, generiranje dokumenata potrebnih u poslovanju i izvještavanje o stanju poslovnog procesa.

Sustav za potporu odlučivanju (informativni sustav, analitički sustav) obrađuje postojeće informacije prikupljene iz različitih unutarnjih i vanjskih izvora, s ciljem stvaranja informacija potrebnih za odlučivanje. Usmjeren je na pomaganje u rješavanju strukturiranih, ali i nestrukturiranih i polustrukturiranih problema. Prema Čeriću i Vargi (2004) cilj sustava za potporu odlučivanja je da potrebnim informacijama i prikladnim postupcima pruži pomoć u procesu odlučivanja svim donositeljima odluka.

Prema Čeriću i Vargi (2004) sustav za komunikaciju, suradnju i individualan rad, dio je informacijskog sustava koji sadrži različite primjene informacijske tehnologije radi izvršavanja najrazličitijih administrativnih poslova, koje se mogu klasificirati na sljedeći način:

- Komunikacije obuhvaćaju različite načine individualne komunikacije ili komunikacije više osoba istovremeno. To su elektronička pošta, telefoniranje i faksiranje.
- Potpora suradnji u skupini obuhvaća tehnologije koje pomažu skupnom odlučivanju i

komunikaciji unutar skupine.

- Potpora individualnom radu obuhvaća više tehnologija koje unapređuju učinkovitost individualnog rada. Čest je zadatak prikupiti podatke, srediti ih, analizirati i pripremiti u obliku koji se može prezentirati na sastanku ili prikazati klijentu. Podaci mogu biti u obliku tablica, izvještaja, odnosno dokumenata bilo koje vrste.
- Upravljanje sadržajima je moderan naziv za funkcije pripreme, obrade i pohranjivanja različitih polustrukturiranih i nestrukturiranih podataka jednog poduzeća u bazu dokumenata te njihovo učinkovito pretraživanje i distribuiranje.

Pretraživanje dokumenata odnosi se na pretraživanje različitih javnih specijaliziranih baza dokumenata i Weba. Sve se češće zahtijeva pronalaženje novih informacija koje ne postoje u informacijskom sustavu, bilo da se to odnosi na neovisne podatke o novom poslovnom partneru, podatke o „političkoj“ situaciji u pojedinoj zemlji ili organizaciji, podatke o novim proizvodima konkurencije i slično.

Primjena informacijske tehnologije pri razvoju strategija poslovanja čini cilj i preokupaciju mnogih poduzeća. Posljednjih desetljeća, tehnologija se počela uvažavati kao sredstvo stvaranja dodatne vrijednosti, a ne samo troškom. Informacijska tehnologija nadodavala se na postojeću i neučinkovitu strukturu organizacije te je stvarala velike gubitke.

Informacijska tehnologija poduzeću može donijeti brojne prednosti. Neke od njih su uštede, unapređenja i poboljšanja, odnosno mijenjanje strategijske i konkurentne perspektive poduzeća. Informacijska tehnologija dobiva novu ulogu i u razvoju strategije. Pogrešne procjene mogu ozbiljno ugroziti poslovanje i položaj poduzeća na tržištu. Potrebno je uskladiti strategije poduzeća sa ciljevima informacijske tehnologije. Značajan utjecaj IT-a vidljiv je i u području proizvodnje. Ostvaruju se bolji rezultati uz niže troškove poslovanja te skraćenje vremena proizvodnje.

Srića i Spremić (2000) navode da organizacije koje upotrebom IT-a iniciraju promjene strukture djelatnosti postavljaju nove standarde poslovanja što donosi prednost nad konkurentima. Time IT strateški utječe ne samo na poslovanje organizacije nego i na čitavu strukturu djelatnosti. Međutim, informatička rješenja koja pridonose konkurentskoj prednosti ne moraju nužno promijeniti strukturu djelatnosti. Svaka djelatnost temelji se na određenoj infrastrukturi pomoću koje se poduzeća pozicioniraju na tržištu. U današnje vrijeme, razvojem tehnologije pruža se mogućnost pristupa raznim bazama podataka u samo nekoliko klikova koje omogućuju uvid u stanje računa, obavljanje transakcija

i slično. Također, sve više poduzeća svoje poslovanje prebacuje iz „offline“ u „online“ te time ostvaruje potencijalno veće tržište i neprekidno radno dnevno.

Informacijska i komunikacijska tehnologija postale su ključan čimbenik u poslovanju na globalnom tržištu. Također, IT usko je povezan sa strateškim ciljevima poduzeća te se stoga ciljevi i strategije organizacije trebaju uskladiti s ciljevima IT-a. Glavna prednost IT-a je što zanemaruje zemljopisne i vremenske barijere. Omogućuje poduzećima da posluju globalno, 24 sata na dan. Poduzeće ima mogućnost poslovanja tamo gdje je to potrebno, bez prostornih ograničenja. Otvaraju se mogućnosti otvaranja ureda bilo gdje u svijetu. Također, poduzeća često stvaraju i virtualne timove stručnjaka za određeni zadatak. Razvojem globalizacije, veća se pozornost posvećuje obrazovanju zaposlenika. Ne provodi se samo pri dolasku u poduzeće nego se intenzivno radi na povećanju intelektualnog kapitala poduzeća kroz kontinuirano obrazovanje svojih zaposlenika. Globalizacija stvara multi-kulturalno okruženje te multi-kulturalne procesne timove čiji sklad i sinergija značajno utječe na poslovanje.

### **3.3. Razvoj komunikacijske tehnologije**

Komunikacija je elementarna osnova ljudske interakcije, od početka postojanja do sada, konstantni naponi su ulagani u unaprijeđenje komunikacije, od dimnih signala do telefona i e-pošte. Komunikacijska tehnologija je doprinjela evoluciji u načinu međusobne interakcije. Jedan od značajnih događaja u komunikaciji dogodio se 1831. godine kada je izumljen električni telegraf. Iako je pošta već tada postojala kao oblik komunikacije, elektrotehnika je u 19. stoljeću imala revolucionarni utjecaj. Komunikacijska tehnologija je zamijenila gotovo sve druge oblike komunikacije.

Rogers (2019) navodi kako je 1849. godine izumljen telefon koji je ubrzo nakon toga postao neophodno sredstvo komunikacije, no postojao je veliki prostor za poboljšanje u vidu fleksibilnosti i privatnosti korištenja. U te svrhe nastaje i mobilni telefon koji je izumljen 1973. godine. Motorola je izumila mobilni telefon koji je pokrenuo lanac razvoja koji je zauvijek transformirao komunikaciju. Mobilni uređaji bilježe najveću transformaciju 2007. godine kada je Apple dominirao tržištem sa pametnim telefonom Iphone. Izum pametnog telefona prekretnica je u povijesti jer je doprinjela eksponencijalnom razvoju tehnologije. Iphone i Android su 2 popularne vrste pametnih telefona. Pametni telefon je uređaj koji kombinira mobitel s ručnim računalom koji nudi pristup internetu, pohrani podataka, mogućnost slanja i primanja e-pošte, instalaciju raznih aplikacija itd. To je jedan od razloga zašto su pametni telefoni izvrstan dodatak tehnologiji. Današnji način života bi bio potpuno drugačiji bez upotrebe pametnih

telefona. Od sredine 1990-ih, internet je imao revolucionarni utjecaj na komunikaciju, ponajviše kroz komunikaciju elektroničkom poštom, razmjenom poruka, telefonskih poziva putem VoIP-a, dvosmjernih interaktivnih video poziva, foruma za raspravu, blogova i društvenih mreža. Internet je komunikaciju učinio lakšom i bržom, omogućio je neprekidni ljudski kontakt bez obzira na vrijeme i mjesto. Ubrzao je tempo poslovanja i proširio poduzetničke mogućnosti. Omogućio je svim ljudima da pronađu svoj glas i da se izraze putem društvenih mreža, Internet je ljude istovremeno povezoao i razdvojio, što donosi određene prednosti i nedostatke.

Virtualna stvarnost (VR) odnosi se na računalno generiranu simulaciju u kojoj osoba može komunicirati unutar umjetnog trodimenzionalnog okruženja pomoću elektroničkih uređaja, poput posebnih naočala s ekranom ili rukavica opremljenih sensorima. U ovom simuliranom umjetnom okruženju korisnik može doživjeti isti osjećaj kao da je fizički prisutan. Radi jasnijeg prikaza funkcioniranja virtualne stvarnosti, potrebno ju je povezati s promatranjima iz stvarnog svijeta. Svoju okolinu ljudi doživljavaju kroz osjetila i mehanizme percepcije. Osjetila uključuju okus, dodir, miris, vid i sluh, kao i prostornu svijest i ravnotežu. Inputi prikupljeni ovim osjetilima obrađuju se u mozgu radi interpretacije objektivnog okruženja. Virtualna stvarnost pokušava stvoriti iluzorno okruženje koje povezuje ljudska osjetila sa umjetnim informacijama, stvarajući privid stvarnosti. VR također pomaže u pružanju bolje komunikacije. U tipičnoj raspravi veliki udio informacija čini neverbalna komunikacija koja se može transkribirati u VR. Glasovni ton, pomicanje, pokreti glave i ruku uvelike poboljšavaju razumijevanje osjećaja i namjera sudionika. Uz to, u VR-u se uklanjaju sva ometanja i ljudi mogu biti u potpunosti usredotočeni na ono što se događa oko njih. MeetinVR tvrdi da postoji 25% povećanja pozornosti prilikom susreta u virtualnoj stvarnosti u usporedbi s video konferencijama. Uz to, istraživanja sugeriraju da VR omogućuje zadržavanje više informacija i bolju primjenu primljenih informacija nakon sudjelovanja u virtualnoj stvarnosti. 3D je prirodni komunikacijski jezik koji prevladava jezične barijere. (Mitchel, 2020)

5G, peta generacija mobilne mreže, obećava puno veću brzinu prijenosa podataka, širu pokrivenost i stabilnije veze, što donosi velike koristi u unaprijeđenju komunikacije. Odnosno, 5G bežična tehnologija namijenjena je pružanju maksimalnih brzina prijenosa podataka, s vrlo niskom latencijom, većom pouzdanošću, masivnim mrežnim kapacitetom, povećanom dostupnošću i ujednačenijim korisničkim iskustvom za veći broj korisnika. Bolje performanse i poboljšana učinkovitost osnažuju nova korisnička iskustva i povezuju nove industrije. (Rogers, 2019)

Razvoj komunikacijske tehnologije je temelj unaprijeđenja kvalitete i brzine komunikacije. Komunikacijska evolucija imala je značajan povijesni utjecaj i zauvijek je promijenila način ljudske



interakcije. Računalna tehnologija također je revolucionirala stvaranje i pohranu podataka. Softverski alati poput programa za obradu teksta i proračunskih tablica pojednostavili su postupak stvaranja velikih i sofisticiranih izvora informacija. Poboljšanja u digitalnoj komunikaciji omogućila su da se brzine prijenosa povećaju od kilobajta do megabajta u sekundi, do nekoliko terabajta. Stalno unapređenje memorijskih čipova omogućuje stvaranje i pohranjivanje sve većih datoteka. (Rogers, 2019)

Bežične tehnologije postale su dovoljno sitne i jeftine da je gotovo bilo koji uređaj moguće pretvoriti u alat za komunikaciju, fenomen poznat pod nazivom Internet of Things (IoT). U većini domova razvijenih zemalja česti su termostati, hladnjaci, zvana na vratima, pa čak i žarulje, koje se mogu povezati putem interneta i daljinski upravljati računalom ili mobitelom. Automobili, bicikli i skuteri mogu biti opremljeni bežičnim sensorima koje pružaju razne komunikacijske mogućnosti. Tvrtke koriste IoT tehnologiju za nadzor udaljenosti opreme, upravljanje proizvodnim robotima i reagiranje na promjenjive uvjete u procesu proizvodnje. Uz pregršt uređaja koji se mogu spojiti na internet, uključujući sve inovacije koje proširuju upotrebu bežične tehnologije na sve više proizvoda, stvara se sve manja razlika između komunikacijske tehnologije i drugih oblika tehnologije. (Hawley, 2018)

Posljednjih desetljeća, tehnologija je značajno utjecala na globalne ekonomske pokazatelje. Uz sve pozitivne aspekte razvoja tehnologije, postoje i negativne strane. Jedna od negativnih strana razvoja tehnologije je njen utjecaj na tržište rada i zaposlenost. U današnje vrijeme, daljnjim razvojem tehnologije, sve više poduzeća pokušava automatizirati svoje organizacijske procese te proizvodnju. Poduzeća time mogu utjecati na smanjivanje troškova, povećanje produktivnosti te smanjenja mogućnosti pogreške putem zamjenjivanja ljudi strojevima. Također, sve više dolazi do razvoja umjetne inteligencije koja bi u narednim desetljećima mogla u potpunosti zamijeniti ljudski faktor. Iako će mnoga radna mjesta nestati, doći će do stvaranja novih radnih mjesta koja će zahtijevati određene vještine te biti bolje plaćena. Neke od ostalih pozitivnih strana su: značajno smanjenje opasnosti od ozljeda na radu, brži protok informacija među poduzećima, mogućnost fleksibilnog rada i slično.

### **3.4. Okvirni program Europske unije za tehnološki razvoj**

Okvirni programi za istraživanje i tehnološki razvoj, skraćeno FP1 do FP7, te program "FP8" koji se naziva "Horizon 2020", su programi financiranja Europske unije, odnosno Europske komisije za potporu i poticanje istraživanja u Europskom istraživačkom prostoru (DOBA). Specifični ciljevi i aktivnosti razlikuju se između razdoblja financiranja, no primarni fokus je stavljen na istraživanja u području tehnološkog razvitka, unutar čega spadaju komunikacijska i informacijska tehnologija. (Eurostat, 2018)

Sedmi okvirni program - FP7 (eng. Seventh Framework Programme) je primarni program Europske Unije za financiranje tehnološkog razvoja i istraživanja, koji obuhvaća planski okvir istraživanja u vremenskom razdoblju od 2007. do 2013. godine. Trenutni program Europske unije naziva se Horizon 2020, no postoje mnogi projekti financirani u okviru FP7 koji su još uvijek aktualni i financirani. Prema Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske (2010) cilj okvirnog programa FP7 je daljnja izgradnja Europskog istraživačkog prostora (ERA) putem znanja, rasta i razvoja. Proveden je Odlukom br. 1982/2006/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 18. prosinca 2006. godine. Ukupni proračun iznosio je 50,5 milijardi eura za sedmogodišnji program. FP7 je omogućio stvaranje novih vrsta umreženih poslovnih procesa i aplikacija, te nove inženjerske pristupe za uporabu informacijskih i komunikacijskih tehnologija u proizvodnji. (Europska komisija, 2018)

Konstantni razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija značajan je za konkurentnost Europe u suvremenom digitalnom gospodarstvu. Prema Europskoj komisiji (2020) tijekom vremenskog razdoblja financiranja 2014. – 2020. za ulaganja u komunikacijsku tehnologiju potrošeno je više od 20 milijardi eura iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Ta su ulaganja ključna kako bi se, u skladu s ciljem Komisije, Europa pripremila za sve izražajnije razdoblje digitalnog doba. Veća iskorištenost i kvaliteta informacijskih i komunikacijskih tehnologija su jedan od 11 tematskih ciljeva kohezijske politike za razdoblje od 2014. do 2020. Europska komisija navodi (2020) prioritete Europskog fonda za regionalni razvoj:

- proširivanje širokopojasne mreže i uvođenje brzih mreža
- razvoj informacijsko-komunikacijskih proizvoda i usluga te e-trgovine
- jačanje primjene informacijske i komunikacijske tehnologije u područjima e-vlade, e-učenja, e-uključenosti, e-kulture i e-zdravstva

EFTA (2013) navodi dva glavna strateška cilja okvirnog programa (FP7) - jačanje znanstvene i tehnološke osnove europske industrije i poticanje njene međunarodne konkurentnosti. Ovi široki ciljevi grupirani su u četiri glavne kategorije: suradnja, ideje, ljudski resursi, kapaciteti. Za svaku vrstu cilja postoji određeni program koji odgovara glavnom području istraživačke politike EU-a. Svi ti programi zajedno djeluju na promicanju i poticanju stvaranja europskih polova znanstvene izvrsnosti. EFTA (2013) navodi četiri glavna specifična programa koja su opisana u nastavku:

- Suradnja - Temelj FP7 projekta je program suradnje kroz podržavanje i provedbu suradničkih

istraživanja širom Europe prema nekoliko ključnih tematskih područja. U ovom dijelu FP7 pruža se podrška u brojnim područjima koja pripadaju glavnim poljima znanja i tehnologije, budući da se u tim područjima moraju provoditi najkvalitetnija istraživanja kako bi uspješno reagirali na europske socijalne, ekonomske, ekološke i industrijske izazove. Glavnina ovih napora usmjerena je na poboljšanje industrijske konkurentnosti. Opći cilj je doprinijeti održivom razvoju.

- Ideje - takva "osnovna istraživanja" ključni su pokretač bogatstva i društvenog napretka jer otvaraju nove mogućnosti za znanstveni i tehnološki napredak. To je ključno za proizvodnju novih znanja kroz razvoj ljudskih potencijala.
- Program ljudskih potencijala pruža potporu istraživačkoj mobilnosti i razvoju karijere. U Europi su potrebni visoko obučeni istraživači kako bi unaprijedili znanost i inovacije te privukli i održali javna i privatna ulaganja u istraživanja. S rastućom globalnom konkurencijom, razvoj otvorenog europskog tržišta rada za istraživače i diverzifikacija vještina istraživača presudni su faktori za provedbu projekta. Stoga je mobilnost, kako transnacionalna, tako i međusektorska, ključna komponenta Europskog istraživačkog prostora. Te se akcije provode koherentnim mjerama nazvanim "Marie Curie", osmišljenih kako bi pomogle istraživačima da izgrade svoje vještine i kompetencije tijekom svoje karijere. U programu FP7 za ljudski potencijal, aktivnosti obuhvaćaju sve faze profesionalnog života istraživača, od početne istraživačke obuke do cjeloživotnog učenja i razvoja karijere.
- Program kapaciteta usmjeren je na jačanje istraživačkih i inovacijskih kapaciteta u cijeloj Europi i osiguravanje njihove optimalne uporabe. Proračun za navedeni program je veći od 4 milijuna eura koji se koristi u sedam širokih područja: infrastrukture za istraživanje, istraživanje u korist malih i srednjih poduzeća, regije znanja i podrške regionalnim klasterima vođenim istraživanjima, istraživački potencijal regija konvergencije, znanost u društvu, podrška koherentnom razvoju istraživačkih politika i međunarodna suradnja. Program kapaciteta ujedno ima za cilj podržati koherentan razvoj politika, nadopuniti program suradnje, pridonijeti politikama i inicijativama EU-a za poboljšanje koherentnosti i utjecaja politike država članica i pronaći sinergije s regionalnim i kohezijskim politikama, strukturnim fondovima, programima obrazovanja i osposobljavanja.

Okvirni programi i izdvojena proračunska sredstva u milijardama eura predstavljeni su u sljedećoj tablici.

**Tablica 1. Okvirni programi i proračunska sredstva Europske unije za tehnološki razvoj**

Projekt	Okvirni program	Vremensko trajanje	Budžet (u milijardama €)
FP1	Prvi program	1984–1987	3.8
FP2	Drugi program	1987–1991	5.4
FP3	Treći program	1990–1994	6.6
FP4	Četvrti program	1994–1998	13.2
FP5	Peti program	1998–2002	15.0
FP6	Šesti program	2002–2006	16.3
FP7	Sedmi program	2007–2013	50.5
FP8	Horizon 2020	2014–2020	77
FP9	Horizon Europe	2021–2027	Nedefinirano

Izvor: Eur-Lex portal ureda za publikacije EU-a, <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

Počevši od 2007. godine u okviru FP7 programa, može se uočiti nagli porast budžeta koji je izdvojen za istraživanje tehnološkog napretka i komunikacijskih tehnologija. Razlika u budžetima programa FP6 i FP7 je 34.2 milijardi eura. Za program Horizon 2020 koji je trajao od 2014. do 2020. godine budžet je iznosio 77 milijardi eura, što je za 26.5 milijarde eura više u odnosu na prethodni program FP7. Konstantno povećanje izdvajanja za istraživanje tehnologije unutar Europske unije osigurava maksimalnu iskorištenost resursa i pripremanje za digitalno doba, koje je sve izraženije, posebice uz globalnu epidemiološku situaciju koja je digitalizaciju pomakla korak dalje. Nadolazeći program Horizon Europe (2021.-2027.) će biti usmjeren na prilagodbu država članica u borbi sa globalnom epidemijom i integraciji komunikacijske tehnologije u sve segmente privatnog i javnog života. Nadalje, značajan dio budžeta će biti izdvojen za istraživanje 5G mreže i virtualne realnosti za koju se predviđa da će postati veliki dio bliže budućnosti.

## **4. SUSTAVI POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Način prenošenja poruke putem poslovne komunikacije je vrlo bitna odrednica funkcioniranja komunikacijskog sustava u poduzeću. Postoji mnogo načina na koji organizacije komuniciraju. Danas je mnoštvo digitalnih komunikacijskih sustava dostupno za sve organizacije, bez obzira radi li se o malim ili velikim multinacionalnim korporacijama. Budući da je komunikacija važan dio vođenja i održavanja poslovanja, implementiranje komunikacijskog sustava olakšava svakoj organizaciji napredovanje i rast. Ujedno, pravilan odabir vrste poslovne komunikacije unutar organizacije i pravog komunikacijskog sustava je esencijalan korak koji odvaja manje i više uspješna poduzeća.

U ovom poglavlju opisan je pojam i proces komunikacije u organizaciji, podjela komunikacijskog sustava, te vrste poslovnih komunikacija u organizaciji.

### **4.1. Pojam poslovne komunikacije**

„Poslovne komunikacije možemo definirati kao znanstvenu granu koja proučava pisani sustav komunikacija s motrišta organizacije i sastava komunikacija, racionalizacije u izradi komunikacija te primjenu mehanizacije i automatizacije u poslovanju.“ (Kliment i Jurković-Majić, 1999:65). Poslovna komunikacija je krvotok svakog poduzeća bez kojeg nije moguće opstati budući da se ciljevi i efektivno poslovanje postiže pomoću svakodnevne razmijene informacija unutar i izvan poduzeća. Bez međusobne razmjene informacija nemoguće je poslovati. Osnovne funkcije unutar poduzeća se ne bi mogle učinkovito odvijati bez smislenog sustava organizirane komunikacije.

Organizacije s velikim brojem zaposlenika i brojnim hijerarhijskim razinama se često suočavaju sa preprekama i problemima u vidu učinkovitog upravljanja poslovnim komunikacijama. Nužno mora postojati efikasna i kontinuirana komunikacija između nadređenih i podređenih unutar svake organizacije, između organizacija i društva u cjelini.

Garača i Kadlec (2011) navode kako je vrlo bliska povezanost procesa menadžmenta i aktivnosti komunikacije. Radi realizacije poslovanja, usvršavanja i razvoja mora se provoditi uspješna komunikacija. Kako bi se zaobišle prepreke i prekidi unutar komunikacije mora se stalno raditi na njenom poboljšanju. Nedovoljna komunikacija ili suvišna umreženost donose komplikacije u poslovanju te se porušava kvantiteta i kvaliteta procesa komunikacije. Globalizacija ima negativan učinak vezan uz pretrpanošću informacijama.

Prema (Weihrich, Koontz, 1994) komunikacija je posebno potrebna za:

- uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke
- razvoj planova za njihovo ostvarenje
- organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
- izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
- vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti
- kontrolu ostvarenja.

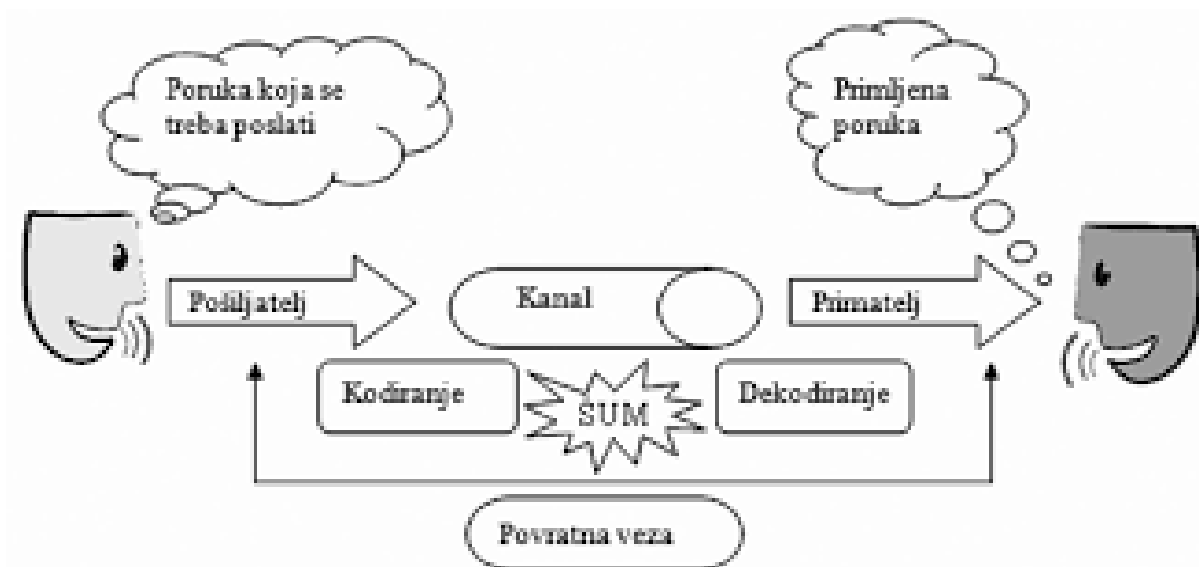
Komunikacija na temelju vodstva glavni je čimbenik interne komunikacije koji statistički korelira s angažiranošću zaposlenika. Timovi za internu komunikaciju imaju značajnu ulogu u pružanju podrške, podučavanju i podsjećanju vođa na važnost komunikacije. Previše informacija i nerelevantnog sadržaja često rezultira "informacijskim silosima", informacije koje su zaposleniku zapravo važne mogu se lako zanemariti ili zagubiti. Bez odgovarajuće komunikacijske strategije vrlo je teško održati učinkovitu komunikaciju unutar poduzeća.

Bolja poslovna komunikacija znači i veće zadovoljstvo kupaca. Ako unutar organizacije postoji loša komunikacija, dvije se stvari događaju kada je riječ o korisničkoj službi i zadovoljstvu. Prvo, zaposlenici koji su u interakciji s kupcima neće imati potrebne i relevantne informacije. Drugo, kupci će osjetiti nemar zaposlenika i zapamtiti dotično negativno iskustvo, što se odražava negativno na cijelu organizaciju.

#### **4.2. Proces komunikacije**

Prema Robbins i Judge (2009) proces komunikacije počinje od izvora informacije. Izvor odnosno pošiljalac šalje poruku do primatelja. Prva faza u tom procesu je kodiranje poruke u signal, koji prolazi komunikacijskim kanalom do faze dekodiranja, u uho primatelja poruke. A cijeli komunikacijski proces se zatvara povratnom vezom ili „feedbackom.“ Sljedeća slika prikazuje suvremeni proces komunikacije.

Slika 1. Proces komunikacije



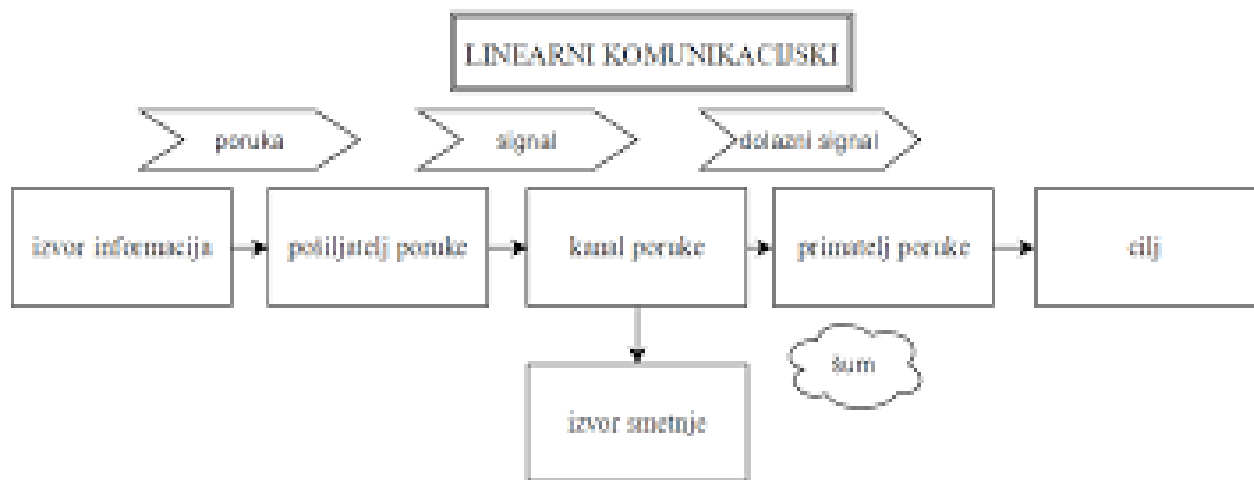
Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T. (2009) Organizacijsko ponašanje

Pod izvorom smetnje podrazumijeva se galama, šum, buka i sve ono što potencijalno može ometati tijekom poruke i negativno utjecati na signal. Cjelokupni komunikacijski proces može se opisati kao krug ili ciklus, koji ometaju razni faktori: komunikacijske mikroprepreke i komunikacijske makroprepreke. Kako bi se cijeli komunikacijski proces mogao što efikasnije realizirati, potrebno je konstantno uvažavanje osnovnih načela komunikacije.

Brajša (1994) navodi kako su davne 1976. godine razni autori detaljno opisali kompleksni komunikacijski proces. U obostranoj ulozi prenošenja poruke između sudionika komunikacije, nazvanoj proces komunikacije, značajno su utjecali matematičari Claude Shannon i Warren Weaver iz 1949. godine. Osnovna razlika između njihovog procesa i suvremenog procesa komunikacije očituje se u nedostatku povratne veze. Odnosno, navedeni autori komunikaciju su okarakterizirali kao jednosmjerno linearnu. Nedostatak ovog modela je u tome što ne uzima u obzir recipročnost i dinamičnost karaktera komunikacije, te navođenje da komunikacija započinje u točki A i završava u točki B. Claude Shannon i Warren Weaver unutar modela procesa komunikacije nisu uzeli u obzir kružnu dimenziju komunikacije. Ujedno, autori Claude Shannon i Warren Weaver vlastiti model procesa komunikacije navode na temelju primjera telefonskog razgovora. Putem telefonskog razgovora osoba koja govori je „komunikator“, odnosno izvor informacija. Taj izvor informacija putem telefona kao pošiljalca, poruku pretvara u

signale koji putuju kroz kanal u kojem se mogu dogoditi određene smetnje, te takva poruka dolazi do sugovornika. Na sljedećoj slici prikazan je model linearne komunikacijske strukture

**Slika 2. Prikaz linearnog komunikacijskog modela**



Izvor: Zvonimir, J. (2011) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije

Osim navedenog linearnog modela, tj. jednosmjernog procesa komunikacije, razrađeni su i drugi modeli komunikacijskog procesa poput transakcijskog modela i interaktivnog modela. Interaktivni model opisuje komunikaciju kao proces u kojem slušatelji vraćaju povratne informacije pošiljalatelju poruke. Nadalje, ovaj model pretpostavlja da sudionici komunikacije kreiraju i interpretiraju poruku u skladu s vlastitim iskustvima. Što se više iskustva sudionika preklapaju, to više dolazi do uspješne komunikacije.

**Slika 3. Prikaz interaktivnog komunikacijskog modela**



Izvor: Zvonimir, J. (2011) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije

Razgovor, slušanje i reagiranje važni su dijelovi komunikacijskog sustava poduzeća. Ako ne postoji sustav koji omogućuje postupak primanja povratnih informacija i odgovaranja na te povratne informacije,

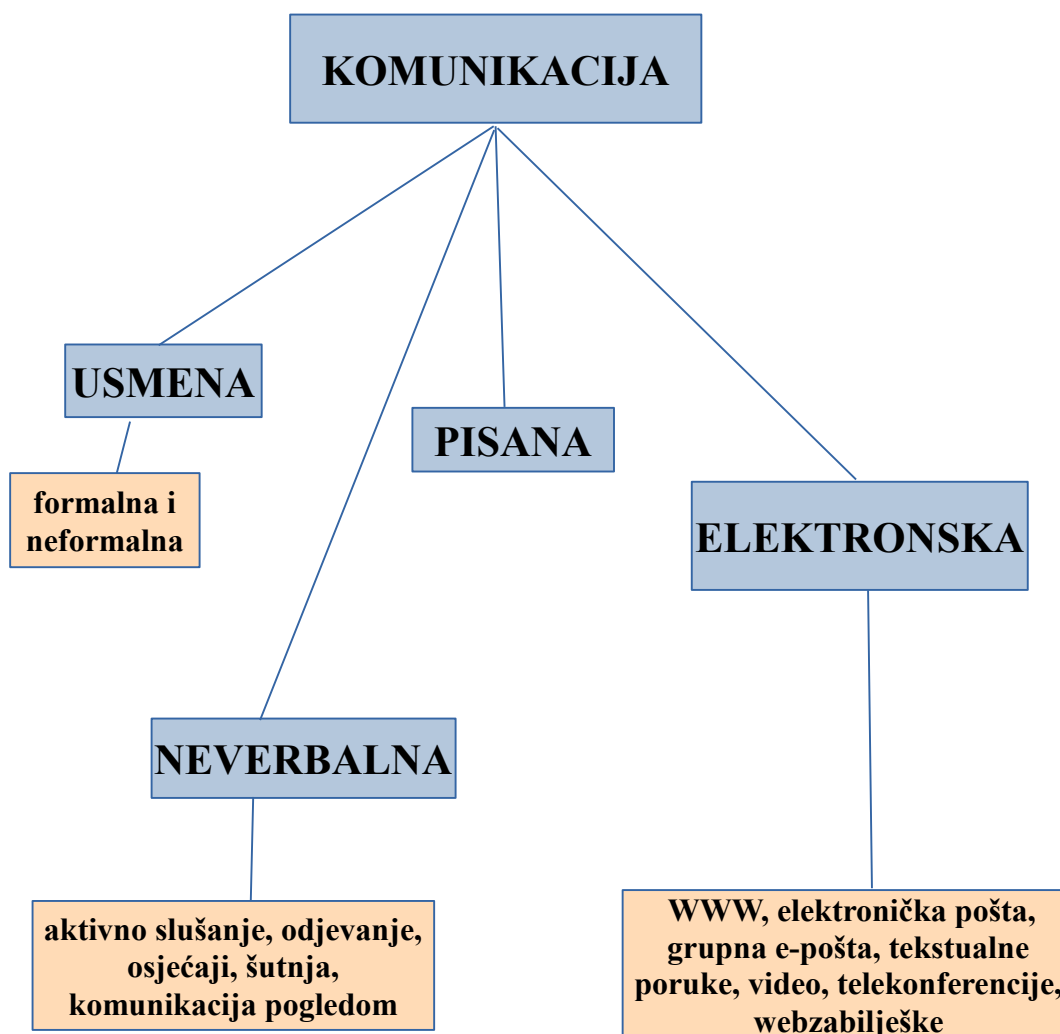


komunikacijski sustav neće biti učinkovit. Način na koji organizacije odabiru komunikaciju određuje i učinkovitost same poslovne komunikacije. To može biti putem teksta, zvuka, videa ili sustava koji koristi sve navedeno. Pri odabiru bilo kojeg komunikacijskog sustava, važno je shvatiti da komunikacija nije samo razgovor. Iako razgovor može prenijeti informacije, ne znači uvijek da osoba s kojom se komunicira razumije navedene informacije.

### 4.3. Podjela komunikacijskog sustava

Sustavi poslovne komunikacije su načini na koje poduzeća prenose i obrađuju informacije. Sljedeći grafikon prikazuje osnovnu podjelu komunikacijskog sustava

**Grafikon 1. Podjela komunikacijskog sustava**



Izvor: Lamza-Maronić M., Glavaš, J. (2008) Poslovno komuniciranje

Grafikon prikazuje osnovnu strukturu komunikacije, te se ona može podijeliti na pismenu, usmenu, elektronsku i kontaktnu komunikaciju. U sljedećim potpoglavljima će se detaljno objasniti svaka od navedenih skupina.

#### **4.3.1. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija omogućuje poduzećima da se zaposlenicima i svim vanjskim subjektima na pisani način prenose informacije. Pisana komunikacija ima veliki značaj u današnjem poslovnom svijetu. Učinkovita pisana komunikacija ključna je za pripremu vrijednih promotivnih materijala za razvoj poslovanja. Pisanje je jedinstvenije, formalnije, valjanije i pouzdanije od govora. Iako su tradicionalni primjeri pisane komunikacije i dalje zastupljeni, komunikacija e-poštom i putem interneta postaje primarni način razmjene informacija, te predstavljaju dio suvremenog načina komunikacije.

Pisana komunikacija obuhvaća memorandume, pisma, izvještaje, pisane materijale za obuku, priručnike, letke, brošure ili bilo koje drugo sredstvo putem kojeg se prenosi poruka koristeći pisane riječi ili simbole. Management study guid (2013) navodi bitne karakteristike pisane komunikacije u organizaciji:

- Predstavljaju temelj u postavljanju i implementiranju načela, politika i pravila za vođenje poduzeća.
- Pisana komunikacija je trajno pohranjeni zapis, sav sadržaj koji je nastao kao produkt pisane komunikacije je dokumentiran i dostupan.
- Pisane riječi se mogu kvalitetnije formulirati u odnosu na izgovorene riječi. Pismena komunikacija je u pravilu dobro osmišljena, jasna i logična.
- Pisana komunikacija zahtijeva veći vremenski i materijalni angažman, te je spora i troma. Nema ugrađeni mehanizam povratne informacije u odnosu na usmenu komunikaciju u kojoj se informacije razmjenjuju neusporedivo brže.
- Pisana komunikacija iziskuje visoke troškove kroz zapošljavanje radne snage koja je zadužena za osmišljavanje, izradu i provedbu pisanih dokumenata.
- Svi oblici pisane komunikacije oblikuju imidž poduzeća.

### 4.3.2. Usmena komunikacija

Usmeni oblik komunikacije služi za prenošenje ideja, stavova, misli, itd. Usmeno komuniciranje obuhvaća slušno-govornu razmjenu informacija koja je potrebna radi stjecanja povjerenja i izgradnje odnosa. Usmena ili verbalna poslovna komunikacija je najčešći oblik komunikacije unutar poduzeća. Informacije se prenose u stvarnom vremenu bez ograničenja. Povratna informacija je gotovo trenutna, te se sve nejasne informacije i nesporazumi odmah otkrivaju. Usmena komunikacija može biti formalna i neformalna.

Prema (Fox, 2006) formalna komunikacija je planiran, sustavan i službeni proces prenošenja informacije u govorenom i pisanom obliku, mora biti u skladu s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju kreira, potiče i ohrabruje organizacija, odnosno menadžment, budući da je nužna za valjano obavljanje zadataka. Struktura formalne komunikacije je usklađena sa strukturom same organizacije. Osnovna zadaća menadžmenta je osiguravanje efikasne formalne komunikacije koja obuhvaća čitavu organizaciju, što znači kontinuiran i neprekidan tok komunikacije putem formalnih kanala. Formalne organizacijske komunikacije mogu biti silazne (odozgo prema dolje), uzlazne (od dolje prema gore) i horizontalne, tj. lateralne. Svaka od navedenih vrsta formalne organizacije će biti detaljnije opisane u zadnjem potpoglavlju.

Neformalna komunikacija u svakoj organizaciji je sekundarna i znatno kompleksna komunikacijska mreža koja zasniva na osobnom kontaktu, te za razliku od formalne komunikacije, ne prati unaprijed određenu strukturu. Kompleksnost neformalne komunikacije pokazuje se u tome da subjekti tog procesa pripadaju različitim grupama te se priroda veze među njima konstantno mijenja. Može se reći da je neformalna komunikacija prikaz percepcije sudionika unutar organizacije. Budući da nadređeni mogu neformalne kanale komunikacije kontrolirati samo djelomično, za potrebe održavanja pravilne komunikacijske ravnoteže unutar organizacije preporučuje se pravovremeno implementiranje informacija putem formalnih kanala u svim smjerovima: otvorena mreža formalne organizacijske komunikacije idealno je sredstvo kontrole neformalnog tipa komunikacije. Neformalna organizacijska struktura je izričito neslužbeni segment organizacije. Jednostavnije rečeno, skupine zaposlenika i kolega unutar jednog ili više odijela unutar organizacije stvaraju neformalnu mrežu. Neformalna struktura nužna je za održavanje i samu egzistenciju organizacije jer upotpunjuje prazninu koja nastaje kroz birokraciju i nametnute formalne strukture. Unutar organizacijskih procesa postoji veliki broj okolnosti i neočekivanih situacija da bi se organizacija referirala isključivo na pravila i zakone formalne strukturne

organizacije. Zaposlenici svoje radne zadatke ne mogu efikasno izvršiti bez intervencija neformalnih mreža (Rouse i Rouse, 2005:46).

Rouse (2005) ističe da je primarni nedostatak usmene komunikacije što ne obuhvaća trajni zapis, stoga se relevantne informacije potvrđuju u pisanom obliku. Još jedna od negativnih strana usmene komunikacije je što otežava pripremu u odabiru riječi u komunikaciji. Sudionici u takvoj komunikaciji nemaju vremenski period kako bi formulirali svoju poruku. Usmena komunikacija je podložna i smetnjama koje se javljaju u komunikaciji, na primjer ako pošiljatelj govori tiho ili nejasno, primatelj ga neće razumijeti, dok kod telefonskih razgovora može doći do prekida veze, šumova i ostalih smetnji. Može se dogoditi da se izostavi važan dio informacije, a primatelj može zaboraviti ili izostaviti dio poruke. U sljedećoj tablici navedene su osnovne prednosti i nedostaci verbalne komunikacije.

**Tablica 2. Prednosti i nedostaci korištenja verbalne komunikacije**

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
<b>Visoka razina razumijevanja i transparentnosti jer je komunikacija interpersonalna.</b>	<b>Oslanjanje na usmenu komunikaciju nije profesionalno, veliki dio poslovne komunikacije mora biti formalan i organiziran.</b>
<b>U usmenoj komunikaciji postoji fleksibilnost za dopuštanje promjena u prethodno donesenim odlukama.</b>	<b>Usmena komunikacija manje je autentična i ne predstavlja nikakvu pravnu osnovu.</b>
<b>Povratne informacije se dobivaju brzo, Stoga se odluke mogu donijeti bez odgađanja.</b>	<b>Usmena komunikacija ušteduje vrijeme u vidu svakodnevnih interakcija, no kod poslovnih sastanaka, dugi govori oduzimaju puno vremena i često mogu biti neproduktivni.</b>
<b>Usmena komunikacija ušteduje vrijeme, novac i trud.</b>	<b>Može doći do nesporazuma ako podaci nisu cjeloviti, te osoba izostavi određene informacije.</b>
<b>Usmena komunikacija bitna je za timski rad i grupnu pozitivnu energiju. Sukobi i svi nesporazumi se mogu brzo razriješiti.</b>	<b>Zahtijeva izuzetnu pažnju budući da se za razliku od pisane komunikacije, informacije ne mogu naknadno evidentirati.</b>

Izvor: Management study guid (2013) Oral Communication - Meaning, Advantages and Limitations

Kod razmjene informacija, ključno je znati slušati sugovornika, odnosno koristiti aktivno slušanje.

Činjenica je da se aktivno slušanje, od kojeg se u važnim situacijama ima najviše koristi, rijetko primjenjuje, jer su za njega potrebna znanja i vještine. Ako se pregovarači često nalaze u situacijama u kojima se prakticira površno slušanje i ako steknu naviku površnog slušanja, bit će u neprilici kada budu sudjelovali u važnim poslovnim razgovorima.

### **4.3.3. Neverbalna komunikacija**

Čovjek najveći dio svog vremena provodi komunicirajući sa drugim ljudima. Pri govornoj komunikaciji, svaku poruku, osim samih riječi, čine još dvije komponente: korištenje glasa (njegova boja, glasnoća, izgovor, ton glasa, pauze u govoru, brzina govora) i korištenje tijela (gestikulacija i mimika). Te pokrete tijela i način govorenja nazivamo neverbalnom komunikacijom.

Kontakt – neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem bez izgovorenih riječi. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Tijelo upotunjuje usmeno izražavanje pomoću brojnih nejezičnih i neverbalnih znakova kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, usmjerenost i različiti pokreti tijela, fizički izgled osobe (boja kose i frizura, odjeća, šminka, nakit itd.). Govorno ponašanje – brzina, ritam, jačina, boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnog sadržaja" također čine tjelesni i neverbalni izričaj pomoću kojeg tijelo, bilo svjesno ili nesvjesno, iskazuje odnos prema izgovorenom sadržaju, iskreno komunicira stavove, osjećaje i mišljenja. Znakove je izuzetno korisno razumijeti kako bi se pravilno interpretirala primljena poruka ukoliko je nedovoljno nedorečena i nepotpuna. Prema Lamza i Glavaš (2008) "Body language ima veliki utjecaj na prenošenje informacija i stvaranje dojma o osobi" kroz pravilno usmeno izražavanje dodatno upotrebljeno tjelesnim i neverbalnim izričajem.

Osoba koja zna vješto komunicirati bi trebala pratiti neverbalne znakove sugovornika, te isto kontrolirati i svoje kako bi bio u mogućnosti kontrolirati slanje pozitivne neverbalne poruke. Neverbalnim znakovima se šalju informacije bez da se upotrebljavaju riječi ili pismo, ali se mogu primjetiti i u osjetilima vida, mirisa, sluha i dodira. Bitno je svladavanje onih neverbalnih znakova koji šalju negativno ozračje i pokazuju lošu sliku o pojedincu, kao npr. lupkanje prstima po stolu, nervozno gledanje na sat i sl. Kako bi se najlakše uočili neverbalni znakovi, bitna je simpatija, odnosno suosjećanje sa sugovornikom. Neki od segmenata neverbalne komunikacije su: (Lamza i Glavaš, 2008:24)

- *Odijevanje* - Prvo što se može primjetiti na drugoj osobi je njen izgled. Odjeća je važan dio identiteta osobe, iz nje se mogu zaključiti kakva je osoba, njezin socijalni status, uspjeh u životu, financijsko stanje, te njezin stav prema sugovornicima. Osobu se ne bi trebalo prosuđivati po fizičkom izgledu ili načinu odijevanja, ali to ima velik utjecaj na stvaranje dojma o osobi. Važan dio kontaktne komunikacije je usklađivanje osobnog izgleda sa komunikacijskom situacijom.
- *Komunikacija pogledom* - osoba više od 80% informacija primi izravno očima. Kontakt očima i pogled su vrlo moćni neverbalni znakovi.
- *Osjećaji* - U komuniciranju sa sugovornicima osjećaje najčešće pokazuju pokreti i gesture lica i tijela. Lice svojim grimasama i gestama pokazuje osjećaje dok pokret i držanje tijela izražavaju te osjećaje.
- *Govor tijela* - Tijelo pokazuje odnos prema sugovorniku i samom procesu komunikacije. Otvoreni položaj tijela priklanja se slušatelju i slaže s njim, komunicira otvorenost, dobronamjernost, spremnost na komunikaciju. S druge strane, zatvoreni stav pokazuje zatvorenost prema sugovorniku, gdje odmaknuti gornji dio tijela od sugovornika, prekrižene ruke, isprepleteni prsti, prekrižene noge, nesvjesno pokazuju obrambeni stav ili rezerviranost.
- *Šutnja* - pokazuje razmišljanje, nezadovoljstvo, hostilnost itd. Šutnja negativno utječe na komunikacijski događaj, no povremeno je šutnja potrebna da se komunikacijski događaj pravilno interpretira.

Naročito važan aspekt neverbalne komunikacije je tzv. „halo-efekt“. Halo-efekt je naziv za prvi dojam o pojedinoj osobi koji se može stvoriti u prvih 7 sekundi susreta dvije osobe, a koji često determinira cjelokupni budući odnos tih osoba. Posljednjih desetljeća provedena su brojna istraživanja čiji je cilj bio utvrđivanje onih elemenata koji utječu na halo-efekt. Većina otkrića ukazuju na važnost slijedećih elemenata: cjelokupni izgled osobe (visina, težina, stav, kretnje, hod, simetričnost i ljepota lica, boja očiju, dužina nosa, itd.), miris osobe, sličnost osobe s drugim osobama uz koje nas vezuju pozitivne ili negativne emocije, glas i druge karakteristike govora osobe, te, naravno, odjeća i drugi tjelesni ukrasi osobe.

#### **4.3.4. Elektronska komunikacija**

Elektronska komunikacija je dio svake organizacijske strukture, postala je dio suvremenog načina komuniciranja bez kojeg bi razmjena informacija bila otežana, usporena i neefikasna. Postoji mnogo vrsta elektronske komunikacije, podalje su objašnjene najzastupljenije vrste: WWW, e-mail, SMS poruke, video pozivi, društvene mreže i multimedija.

#### **4.3.4.1. E-mail**

E-pošta ili elektronička pošta je najzastupljenija vrsta elektroničke komunikacije. Korištenjem elektroničke pošte, pošiljalac šalje poruku u elektronskom obliku koja za nekoliko sekundi stiže do primatelja. Memorandumi, izvještaji, obavijesti o sastancima, zapisnici sa sastanaka i poruke s priloženim datotekama mogu se u bilo kojem trenutku poslati jednoj ili većem broju osoba. Dijeljene mape kojima mogu pristupiti svi zaposlenici tvrtke mogu se koristiti za pohranu podataka kao što su sigurnosne politike i procedure tvrtke. Prednosti korištenja elektroničke pošte u poslovanju su jednostavnost upotrebe, besplatno korištenje, korisnicima pruža fleksibilnost komunikacije prilagođene prema vlastitom rasporedu, te doprinosi većoj formalnosti u komunikaciji u odnosu na ostale vrste elektronske komunikacije. (Sennewald i Baillie, 2016)

Poduzeća mogu koristiti e-poštu za automatiziranje prenošenja informacija većem broju zaposlenika, kupaca i potencijalnih kupaca. E-pošta se često koristi za automatizirane "e-letke", gdje se pretplatnicima na mailing listu šalju određeni promotivni sadržaji i marketinške kampanje u kojoj se plaćeni oglas ili promocija šalje ciljanoj skupini kupaca. E-pošta se također može koristiti za pretvaranje potencijalnih kupaca u kupce. Na primjer, poduzeće može kreirati automatiziranu e-poštu koja se šalje određenoj skupini potencijalnih kupaca koji su putem web-trgovine izrazili želju za kupnju određenog proizvoda dodavanjem proizvoda u košaricu.

Korištenjem E-pošte se može poslati podsjetnik potencijalnom kupcu da imaju proizvod koji se nalazi u košarici i poticati ih da dovrše kupnju prije nego što ponestanu zalihe. Sve više se nude popusti koji imaju vremensko trajanje do 48 sati unutar kojeg se proizvod iz košarice mora kupiti kako bi se iskoristio popust. Često se koriste e-mailovi koji potiču kupca da preda recenziju nakon kupnje. To najčešće uključuje i anketu u kojoj prodavatelj dobiva vrijedne informacije koje pomažu u poboljšanju poslovanja i zadovoljstva kupaca.

Time se može zaključiti da je korištenje elektroničke pošte u poslovanju neophodno kako bi se

maksimalizirali svi učinci i prilike putem kojih se mogu pridobiti kupci, potpuno besplatno. Troškovi marketinga u elektroničkom poslovanju postaju sve izdašniji, stoga je potrebno koristiti jednostavan komunikacijski alat koji olakšava komunikaciju sa tisućama ostalih korisnika. Automatizirani e-mail sadržaji doprinose štednji vremena i novčanih sredstava.

#### **4.3.4.2. SMS poruke**

Slanje SMS poruka je brz i cjenovno pristupačan način povezivanja s kupcima, zaposlenicima, dobavljačima itd. Slanje SMS poruka postaje sve vrijedniji i isplativiji alat za poslovnu komunikaciju, no nije zamjena za poslovne sastanke i službena pisma i izvješća.

Slanje SMS poruka je učinkovit način komunikacije s kupcima. Poduzeća stvaraju lojalni odnos slanjem poruka kupcima te time se omogućuje poduzećima da klijente uključe u interaktivne aktivnosti poput anketa, nagradnih igara, natjecanja, dodatnih popusta i podsjetnika za dovršavanje kupnje na web-trgovini. Slanje SMS-ova jeftina je alternativa skupom digitalnom oglašavanju i tradicionalnom načinu oglašavanja. SMS poruke nude brzinu kojom poduzeća trebaju komunicirati u slučaju iznenadnih promjena, poput oscilacije u cijenama robe, uvođenjem novih proizvoda ili usluga, ažuriranjem upozorenja i obavještavanjem dobavljača i prijevoznika o kašnjenju u kupnji i otpremi robe. E-pošta također ima navedene funkcije, no filteri neželjene pošte uklanjaju veliki broj poruka te ljudi često nisu povezani na mrežu kako bi odmah vidjeli primljeni e-mail. Većina zasigurno ima mobitel pored sebe, stoga poduzeća imaju veće šanse doprijeti do njih slanjem SMS-poruka. (Jaiswal 2011)

Danas mnoga poduzeća koriste SMS poruke kao marketinški kanal unutar kojeg podsjećaju kupca ili potencijalnog kupca o pojedinim promocijama ili obavijestima. Najčešće koriste SMS poruke radi obavještavanja o proizvodu koji je ostao u košarici kupca prilikom internetske kupnje, većina takvih

poruka sadrži vremenski ograničene popuste s kojima se motivira kupca da što prije izvrši plaćanje, no nedavnim stupanjem na snagu GDPR zakona kojim se zaštićuju privatni podaci, potrebno je detaljno obrazložiti i navesti u pravnim dokumentima kako se prikupljaju podaci, na koji način će se koristiti, te iskaz u kojem se prikupljeni podaci neće zloupotrijebiti.

#### **4.3.4.3. Video komuniciranje**



Tehnološki napredak drastično je promijenio način komunikacijskog poslovanja. Kako bi suvremena poduzeća konstantno napredovala, bitna je izgradnja i održavanje kvalitetnih odnosa s partnerima, dobavljačima, zaposlenicima, investitorima i kupcima. Video konferencije povećavaju produktivnost, štede vrijeme, smanjuju putne troškove i promoviraju suradnju. Prednost video konferencija je mogućnost olakšavanja svih tih pogodnosti bez potrebe za putovanjima. Glavna prednost videokonferencija je u tome što se korisnici mogu vidjeti, što im omogućuje razvijanje jačih odnosa i efikasne komunikacije. Kada se videokonferencija održava u neformalne svrhe, to se naziva video pozivom ili video chatom. Postoje različiti načini provođenja videokonferencija. Najčešće se koriste web kamere povezane s prijenosnim računalom, tabletom ili stolnim računalom. Pametni telefoni opremljeni kamerom se također koriste za povezivanje na video konferencije. Korištenje jednostavnog, objedinjenog rješenja za video konferencije s podrškom za dijeljenje zaslona omogućuje timovima da budu više povezani, produktivniji i angažiraniji. (Investopedia, 2019)

#### **4.4. Vrste poslovnih komunikacija unutar organizacije**

Prema Certo (2008) unutarnja poslovna komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Na temelju toga se razlikuju sljedeće vrste formalne organizacijske strukture:

- vertikalna komunikacija prema dolje
- vertikalna komunikacija prema gore
- horizontalna komunikacija i lateralna komunikacija

Forma poslovne komunikacije unutar organizacije stavlja pred sve subjekte unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa. Struktura poslovne komunikacije kreira se ovisno o vrsti i strukturi same organizacije. Uspješna interna komunikacija ostvarena je kada se neprekidno odvija u oba smjera. U nastavku su objašnjene navedene vrste formalne organizacijske strukture.

##### **4.4.1. Vertikalna komunikacija prema dolje**

Prema Lamza i Glavaš (2008) vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od subjekata na višim organizacijskim razinama prema onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom. "U ovom smjeru putuju:

- nalozi i upute (što i kako činiti)
- informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima (i načinu/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" (Fox, 2006:42)

Drugim riječima, to su komunikacije putem kojih nadređeni usmjeravaju, kontroliraju, informiraju i koordiniraju zaposlenike. Smatra se da vertikalni komunikacijski smjer prema dolje može ohrabriti zaposlenike da međusobno budu iskreni i otvoreni u komunikaciji. Nadređeni pružaju zaposlenicima osjećaj misije, povećavaju motivaciju i radni moral. Razumljivost poruke koja se šalje zaposlenicima ovisi o pošiljatelju, njegovim vještinama (stručnim, jezičnim i komunikacijskim), samoj prirodi poruke i strukturi organizacije. Komunikacija prema dolje tipična je u tradicionalnim organizacijama koje se opisuju kao piramidalno organizirana poduzeća. Ovakve organizacije se definiraju kao unutarnje organizacije koje posjeduju čvrstu hijerarhijsku strukturu. Može se dogoditi da se informacije na svom putu od vrha prema dolje često gube, uništavaju ili polovično prenose. Bilo kakvo uskraćivanje esencijalnih informacija za organizaciju je kontraproduktivno. Nasuprot tome, slobodno i organizirano kolanje informacija ima pozitivan utjecaj na motivaciju i produktivnost. (Robbins i Judge, 2009).

#### **4.4.2. Vertikalna komunikacija prema gore**

Interna poslovna komunikacija prema gore je komunikacija koja dolazi od podređenog zaposlenika do menadžera ili nadređenog pojedinca u organizacijskoj hijerarhiji. Svaka organizacija treba omogućiti protok informacija prema gore kako bi imala istinsko razumijevanje poslovanja organizacije.

Vertikalnom komunikacijom prema gore putuju odgovori na prethodnu komunikaciju iz vrha organizacije, to mogu biti prijedlozi za poboljšanje, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika. Ako se radi o komunikaciji pisanim putem, komunikacije prema gore obično uključuje ankete, povratne informacije, obrasce i izvještaje koje zaposlenici dostavljaju svojim menadžerima ili nadređenima. Na primjer, marketinško izvješće može sadržavati statistike poput ukupnog broja posjetitelja web stranice, angažmana na društvenim mrežama ili ukupnog broja generiranih potencijalnih klijenata. Na taj način se

nastoje riješiti problemi i donijeti kvalitetne odluke. (Bové i Thill, 2012)

Smjer komunikacije prema gore je zanemareniji, no značajniji od komunikacije prema dolje. Često se događa da nadređeni ili menadžeri ne razmišljaju dovoljno o svojim zaposlenicima, iako bi trebali znati na koji način razmišljaju i što misle njihovi zaposlenici. Na temelju tih saznanja se dobivaju uvid rad, stavovi i problemi podređenih, a zaposlenicima osjećaj timskog duha i sudjelovanja, što pozitivno utječe na rad i moral (Perinić, 2008). Tehnike kojima se menadžeri koriste kako bi osigurali kvalitetnu komunikaciju prema gore su: istraživanje stavova zaposlenika, neformalne rasprave sa zaposlenicima, omogućavanje procedura za evidenciju pritužbi, te politika otvorenih vrata koja omogućava i potiče sve zaposlenike da mogu u bilo kojem trenutku postaviti upit menadžerima. (Sikavica i sur., 2008).

#### **4.4.3. Lateralna ili horizontalna komunikacija**

Prema Fox (2006) lateralna ili horizontalna komunikacija je komunikacija između zaposlenika organizacije i suradnika na istoj hijerarhijskoj ili organizacijskoj razini ili iz različitih organizacijskih jedinica. Uloga lateralne komunikacije je ubrzavanje i umrežavanje protoka informacija, jasnije razumijevanje te kvalitetnija koordinacija rada unutar i između organizacijskih jedinica. Horizontalna komunikacija odvija se kroz sastanke, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvješća. Danas postoji mnogo različitih načina na koji zaposlenici mogu komunicirati: chatovi, razmjena poruka, e-pošta, softverska rješenja za komunikaciju zaposlenika itd. Često se zanemaruje značaj i uloga horizontalne komunikacije, horizontalna komunikacija donosi uštedu vremena i olakšava koordinaciju svih subjekata, horizontalna komunikacija mora biti formalno odobrena i kontinuirana. Sa gledišta menadžmenta horizontalna komunikacija ima pozitivne i negativne strane. Pozitivna je kada strogo poštivanje formalne vertikalne komunikacije onemogućuje učinkovito i točno prenošenje informacija. U tom slučaju horizontalna komunikacija odvija se uz podršku i poticanje nadređenih. Međutim kada se naruše formalni vertikalni kanali i kada zaposlenici komuniciraju s osobama koje su iznad svojih nadređenih, a da nisu obavijestili svoje šefove, tada može doći do sukoba i narušavanja komunikacije unutar organizacije. Drugim riječima, ova vrsta komunikacije bi se trebala odvijati unutar i među odjelima, te bi se trebala odvijati češće od ostalih vrsta poslovne komunikacije. Štoviše, česta komunikacija među zaposlenicima igra presudnu ulogu za angažman i produktivnost zaposlenika.

## 5. ZAKLJUČAK

Komunikacijska i informacijska tehnologija je u potpunosti promjenila način funkcioniranja poduzeća, njihovu komunikacijsku strukturu i način na koji je potrebno komunicirati s okolinom. Razvojem tehnologije protok informacija je brži nego ikada te se kvaliteta informacija, njihova dostupnost i načini korištenja konstantno povećavaju. Suvremene organizacije shvaćaju važnost uloge komunikacijske i informacijske tehnologije te ih počinju sve više primjenjivati u vlastitom poslovanju i mijenjati strukturu svoje organizacije. Pisana komunikacija služi kao temelj poslovanja iz pravnog i regulatornog aspekta, a usmena komunikacija doprinosi razvoju svake organizacije i povećanju efikasnosti prijenosa informacija. Budući da je tehnologija postala temeljna vrsta poslovne komunikacije, elektronska komunikacija je neophodna za opstanak svake organizacije. U kombinaciji sa implementiranim sustavom pisane i usmene komunikacije koji su također od bitne važnosti, elektronska komunikacija omogućuje efikasno povezivanje i umrežavanje subjekata unutar i izvan same organizacije.

Može se zaključiti da korištenjem komunikacijske i informacijske tehnologije organizacije imaju veliku priliku za unaprjeđenje poslovanja i povećanje profita, uzimajući u obzir globalnu epidemiološku situaciju koja je doprinjela masovnom razvoju online trgovinskog poslovanja. Sve organizacije su prisiljene razviti svoje poslovanje putem web stranice ili web trgovine kako bi se prilagodili i pozicionirali na kompetitivnom globalnom tržištu. Današnje barijere i troškovi pokretanja vlastitog poslovanja su relativno niske što znači veliku razinu konkurencije. Potencijalni potrošači i kupci provode više vremena na svojim računalima i mobitelima, na taj način je potrebno i doprijeti do njih. Neke od rastućih oblika e-poslovanja su E-mail marketing, oglašavanje na internetskoj tražilici Google i društvenim mrežama - Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest itd., koji ukupno broje više od pola svjetske populacije. Moderna tehnološka komunikacijska sredstva postala su glavni temelj funkcioniranja poslovnog i privatnog života, te suvremena globalna događanja pokazuju da će trend korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije neprestano rasti u daljnjoj budućnosti.

## LITERATURA

1. Srića, V., Spremić, M. (2000.) *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija d.o.o., Zagreb
2. Čerić, V., Varga, M., (2004). *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Element, Zagreb
3. Kliment, A. i Jurković-Majić, O. (1999). *Pisanje na pisaćem stroju – poslovne komunikacije*. Zagreb: Školska knjiga
4. Garača, N., Kadlec, Ž., (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment
5. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menedžment*, Zagreb, Mate
6. Robbins, S. P.; Judge T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. 12. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
7. Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikacija*, 2. prošireno izdanje, Školske novine, Zagreb
8. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008): *Moderni menadžment*, Zagreb, Mate
9. Bovée, C. L. & Thill, J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). "Definicija i važnost komuniciranja". U: *Temelji menadžmenta* (ur. mr.sc. Blaženka Vuk). Zagreb, Školska knjiga
11. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
12. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). "Definicija i važnost komuniciranja". U: *Temelji menadžmenta* (ur. mr.sc. Blaženka Vuk). Zagreb, Školska knjiga.
13. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*, 2. izd. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
14. Rouse M. J., Rouse S., (2012), *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Grafički zavod Hrvatske

## INTERNETSKI IZVORI

1. Sveučilište u Zagrebu (2010). *Informacijske I komunikacijske tehnologije (ICT)*  
Raspoloživo na: [https://projects.unizg.hr/fp7/informacijske\\_i\\_komunikacijske\\_tehnologije](https://projects.unizg.hr/fp7/informacijske_i_komunikacijske_tehnologije)

2. Mitchel, C. (2020). Investopedia. Virtual Reality.  
Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/terms/v/virtual-reality.asp>
3. Rogers, S. (2019). Forbes. The Role Of Technology In The Evolution Of Communication.  
Raspoloživo na: <https://www.forbes.com/sites/solrogers/2019/10/15/the-role-of-technology-in-the-evolution-of-communication/?sh=65a52a2a493b>
4. Hawley, J. (2018). Investopedia. 5 Things to Know About 5G Wireless Technology.  
Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/articles/active-trading/101615/5-things-know-about-5g-wireless-technology.asp>
5. Europska komisija (2020). Informacijske i komunikacijske tehnologije. Raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/themes/ict/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/themes/ict/)
6. The European Free Trade Association (2013). Seventh Framework Programme (FP7)  
Raspoloživo na: <https://www.efta.int/eea/eu-programmes/fp7>
7. Eurostat (2018). Research Projects under Framework Programme. Raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/eurostat/cros/content/research-projects-under-framework-programmes-0\\_en](https://ec.europa.eu/eurostat/cros/content/research-projects-under-framework-programmes-0_en)
8. Management Study Guid (2013). Written Communication - Meaning, Advantages and Disadvantages. Raspoloživo na: <https://www.managementstudyguide.com/written-communication.htm>
9. Sennewald, C., Baillie, C. (2016). Computers and effective security management. Raspoloživo na: [https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/electronic-mail#:~:text=Electronic%20mail%20\(e%2Dmail\),be%20sent%20to%20bulletin%20boards.](https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/electronic-mail#:~:text=Electronic%20mail%20(e%2Dmail),be%20sent%20to%20bulletin%20boards.)
10. Jaiswal, P. (2011). SMS Based Information Systems. Raspoloživo na: [http://cs.uef.fi/sipu/2011\\_MSc\\_Jaiswal\\_Pankaj.pdf](http://cs.uef.fi/sipu/2011_MSc_Jaiswal_Pankaj.pdf)
11. Kagan, J. (2019). Investopedia. Video Conferencing. Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/terms/v/video-conferencing.asp>

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1. Proces komunikacije.....</b>	<b>16</b>
<b>Slika 2. Prikaz linearnog komunikacijskog modela.....</b>	<b>17</b>
<b>Slika 3. Prikaz interaktivnog komunikacijskog modela.....</b>	<b>17</b>

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1. Podjela komunikacijskog sustava.....</b>	<b>18</b>
---	-----------

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1. Okvirni programi i proračunska sredstva Europske unije za tehnološki razvoj.....</b>	<b>12</b>
<b>Tablica 2. Prednosti i nedostaci korištenja verbalne komunikacije.....</b>	<b>21</b>