

# Suvremena sredstva poslovne komunikacije

---

Osmeć, Anna

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:145:465604>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij (Marketing)

Anna Osmec

**SUVREMENA SREDSTVA POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta	<i>POSLOVNO KOMUNICIRANJE</i>
ocijenjen ocjenom	<i>10,00 m (1)</i>
Osijek, <i>18. 9.</i> 20 <i>19.</i>	Potpis nastavnika: <i>[Signature]</i>
<b>I RAZINA OBRAZOVANJA</b>	

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij ( Marketing)

Anna Osmec

**SUVREMENA SREDSTVA POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG: 0267025943

e-mail: aosmec@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, kolovoz 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Marketing)

Anna Osmec

**Modern means of business communication**

Final paper

Osijek, 2019.

## 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:** Anna Osmec

**JMBAG:** 0267025943

**OIB:** 27787914786

**e-mail za kontakt:** anna.osmec@gmail.com

**Naziv studija:** Prediplomski sveučilišni; Marketing

**Naslov rada:** Suvremena sredstva poslovne komunikacije

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 18.rujna 2019. godine

Potpis Anna Osmec

## SAŽETAK

Kako bi se komunikacija mogla što kvalitetnije ostvariti, potrebno je poznavati jezik, interakcijske vještine i posjedovati određeno kulturno znanje. Komunikacija se danas ostvaruje putem brojnih kanala. Trendovi koji se odnose na suvremenu poslovnu komunikaciju svoj naglasak stavljaju na što osobnije obraćanje sugovornicima. U prošlom stoljeću prevladavali su Internet, televizija, časopici i jumbo plakati, te su na taj način u komunikaciji dominirale slike. Danas su suvremene organizacije tradicionalnu komunikaciju koja se odvijala putem telefona, telefaksa ili pošte, zamijenile elektronskom komunikacijom koja svoj temelj ima u tehnologiji, te se u tom smislu u poslovnoj komunikaciji primjenjuju e-pošta, društvene mreže, videokonferencije i slično. Elektronska komunikacija je nezaobilazan dio komunikacije u organizacijama koji doprinosi niskim troškovima i brzom, odnosno trenutnom razmjenjivanju informacija između osoba koje su fizički udaljene. Uspjeh organizacije ovisi o kvalitetnoj poslovnoj komunikaciji koja se odvija između poslovnih partnera. Poslovna komunikacija može biti i u pismenom obliku, kao što su dopisi ili memorandumi. Pismeni oblik komunikacije podrazumijeva sporiji odgovor. Također može biti i u usmenom obliku putem jezika koji se smatra najvažnijim sredstvom komunikacije. U tom smislu je potrebno poznavati jezik. Također je moguće i neverbalno izražavanje putem emocija, gesta, držanja, stavova i slično.

**Ključne riječi:** poslovna komunikacija, elektronska komunikacija, trendovi suvremene poslovne komunikacije

## **ABSTRACT**

In order to achieve a high-quality communication, it is necessary to know the language, interactional skills and possess certain cultural knowledge. Today, communication is accomplished through numerous channels. Trends related to contemporary business communication put the emphasis on addressing the co-speaker in as personal manner as possible. In the past century, the Internet, television, magazines and jumbo posters had been prevalent, and thus communication was dominated by images. Nowadays, modern organizations have replaced traditional communication, led by telephone, fax or mail, by electronic communication, which has its foundation in technology, and in that sense e-mails, social networking, video conferencing and the like are used in business communication today. Electronic communication is an indispensable way of communication in organizations, which contributes to the low cost and rapid, or immediate, exchange of information between people who are physically distant. The success of an organization depends on the quality of business communication that takes place between business partners. Business correspondence can also be in written form, such as letters or memoranda. Written communication implies a slower response. It can also happen through the word-of-mouth, via language that is considered the most important means of communication. In that sense, it is necessary to know the language. Non-verbal communication through emotions, gestures, posture, attitudes and the like is also possible.

**Keywords:** business communication, electronic communication, trends of modern business communication

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	2
3. METODOLOGIJA RADA .....	3
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	4
4.1. Povijesni razvoj komunikacije .....	5
4.2. Poslovno komuniciranje.....	5
4.2.1. Vrste poslovne komunikacije.....	6
4.2.1.1. Pismena komunikacija .....	6
4.2.1.2. Usmena komunikacija .....	7
4.2.1.3. Neverbalno izražavanje.....	9
4.2.1.4. Elektronska komunikacija.....	10
4.2.2. Elementi poslovne komunikacije .....	12
4.2.3. Oblici poslovne komunikacije.....	14
4.2.3.1. Interpersonalna komunikacija .....	14
4.2.3.2. Međusobna komunikacija .....	15
4.2.3.3. Masovna komunikacija .....	15
4.2.4. Uloga poslovnog komuniciranja .....	15
4.2.5. Sredstva djelotvorne poslovne komunikacije.....	16
4.2.5.1. Redefiniranje ureda .....	16
4.2.5.2. Timska suradnja .....	16
4.2.5.3. Dijeljenje informativnih sadržaja.....	17
4.2.5.4. Dijalog s klijentima .....	18
4.2.6. Poslovna komunikacija u organizaciji .....	19



4.2.6.1. Formalna komunikacija.....	20
4.2.6.2. Neformalna komunikacija.....	22
5. RASPRAVA .....	24
6. ZAKLJUČAK .....	25
LITERATURA	

## 1. UVOD

Čovjek se smatra komunikacijskim bićem, koje u svrhu svog opstanka komunicira s drugim pojedincima. Komuniciranje obuhvaća sporazumijevanje, prijenos određenih poruka i informacija. Komuniciranje također predstavlja i vještinu. Što se tiče vještine komuniciranja, u tome postoje uspješni zaposlenici, ali i oni manje uspješni. Upravo o vještini komuniciranja ovisi uspjeh organizacije. Naime, da bi organizacije bile uspješne u svom poslovanju, prvenstveno je potrebno imati učinkovitu komunikaciju unutar i izvan organizacije. Samo učinkovita komunikacija može dovesti do rasta i razvoja organizacije. Organizacije funkcioniraju putem izdavanja, primanja, prenošenja, razrade i obrade informacija.

Novi mediji su donijeli nove načine komuniciranja, među kojima su najčešće korišteni Internet i elektronska pošta, društvene mreže i mobilna tehnologija. Organizacije također vrše poslovnu komunikaciju putem navedenih kanala. Poslovna komunikacija može biti i u pismenom, te usmenom obliku. Tijekom komuniciranja s drugim organizacijama, potrebno je posjedovati određeno predznanje o toj organizaciji. Razvojem informacijske tehnologije došlo je do toga da u svrhu boljeg poslovanja, organizacije moraju imati razvijeni informacijski sustav, te moraju slijediti suvremene trendove u poslovanju kako bi bile konkurentne na tržištu.

## 2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode da se komunikacijom priopćavaju ideje, prenose poruke i razmjenjuju misli između osoba, kao što je to u slučaju poslovne komunikacije, razmjenjivanje poruka i informacija između osoba zaposlenih u istom odjelu ili osoba zaposlenih u nižim i višim razinama menadžmenta. Tijekom razmjene takvih informacija, potrebno je da svaki sugovornik na ispravan način shvati i interpretira informaciju koju je primio. Razlikuju se usmeno izražavanje, neverbalno izražavanje, pismena i elektronska komunikacija.

Kesić (1997) smatra kako je potrebno upoznati društveno okruženje pošiljatelja i primatelja poruke. Također je potrebno upoznati i strukturno, te simbolično značenje poruke. Primatelj mora imati sposobnost razumjeti poruku kako bi se moglo govoriti o pozitivnim rezultatima komunikacije, u cilju potpunog razmišljanja procesa komuniciranja.

S.C. Certo i S.T. Certo (2008) komunikaciju smatraju procesom u kojemu se informacije koje obuhvaćaju misli i zamisli koje menadžeri imaju dijele s drugima. Komunikacija je vještina menadžera, odnosno smatra se sposobnošću koja je najodgovornija za menadžerski uspjeh. Bitno je naučiti komunicirati.

Bové i Thill (2013) navode kako alati vezani uz poslovnu komunikaciju napreduju uz svaku novu generaciju digitalne tehnologije jer putem odabira prikladnih alata može doći do unapređivanja poslovne komunikacije u svakoj situaciji.

Poslovna komunikacija ovisi o alatima putem kojih dolazi do izražaja. Važnu ulogu u tome ima tehnologija, koja je doprinijela razvitku mnogih korisnih alata poslovne komunikacije, u čemu veliku ulogu ima razvoj Interneta koji je u današnje vrijeme postao svjetska mreža, putem kojeg se informacije i poruke prenose kroz vrijeme i prostor.

### **3. METODOLOGIJA RADA**

U ovom završnom radu govorit će se o suvremenim sredstvima poslovne komunikacije. U tu svrhu za potrebe rada, korišteni su izvori podataka kao što su stručne domaće publikacije, elektronske baze podataka i internet tražilice. Primjenom metode deskripcije, objašnjeni su pojmovi komunikacije i poslovne komunikacije. Teorijski okvir se definira uz primjenu metode analize.

Rad se sastoji od šest cjelina. U uvodu se ukratko izlaže tema rada. Drugo poglavlje, teorijska podloga i prethodna istraživanja, prikazuju definicije različitih autora o poslovnoj komunikaciji i njenim sredstvima. Treći dio rada, koji obuhvaća metodologiju rada, govori o metodama koje su korištene tijekom izrade rada i strukturi rada. Četvrti dio rada baziran je na rezultate i opis istraživanja, odnosno govori o povijesnom razvoju komunikacije, definira pojam poslovne komunikacije, te opisuje vrste poslovne komunikacije. Također, navodi elemente i oblike poslovne komunikacije, koje ujedno i opisuje. Nadalje, opisuje ulogu poslovne komunikacije, te sredstva djelotvorne poslovne komunikacije. Također, govori i o poslovnoj komunikaciji u organizaciji. U petom dijelu koji obuhvaća raspravu, iznose se kratke smjernice o poslovnoj komunikaciji i njenim trendovima. U šestom dijelu, koji obuhvaća zaključak, daje se kratki osvrt na cijeli rad. Rad završava popisom literature.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Komuniciranje se smatra složenim procesom obzirom da se ostvaruje putem brojnih kanala. Osnovna obilježja komunikacije jesu:

1. Poznavanje jezika i interakcijske vještine – predstavlja komunikacijsku kompetenciju kao spoj jezičnih vještina i društvene, te kulturne interakcije
2. Kulturno znanje - obuhvaća kompleksnu cjelinu vrijednosti, iskustva i praksi u raznim društvenim zajednicama, što se odnosi na vjeru, običaje, baštinu, bonton, moralne vrijednosti i drugo. Kulturno znanje je potrebno da bi pojedinac mogao uspjeti razviti vlastitu osobnost u potpunosti i kako bi mogao djelovati u društvu kojemu pripada (<https://element.hr/artikli/file/3559>, 30.7.2019.)

Trendovi suvremene poslovne komunikacije usmjereni su što određenijem osobnom obraćanju sugovornicima. U današnje vrijeme masovni mediji, koji su unijeli novinarski stil izražavanja, imaju dominaciju u suvremenom komuniciranju, te su ujedno pridonijeli i masivnosti poruka, no naglasak je na informaciji upućenoj ciljnom tržišnom segmentu. Jedan od trendova u poslovnom komuniciranju je i vođenje poslovnih sastanaka i razgovora po tzv. *BEST* modelu, po kojemu je potrebno sve argumentirano reći u kratim crtama, odnosno sažeto. U 20. stoljeću su prevladavali vizualni mediji, kao što su televizija, Internet, časopisi i novine, jumbo plakati, što se odrazilo i na komunikaciju u kojoj dominiraju slike, stoga skoro da ne postoji razgovor bez elementa prezentacije, odnosno danas se u razgovorima pokazuje, dokazuje i demonstrira slikom. (<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf>, 29.7.2019.)

Poruke se dakle, mogu u okviru različitih medija prenositi različitim načinima. U tom se smislu razlikuju:

1. Materijalni mediji - ton, svjetlo, zrak, papir
2. Komunikacijski mediji – jezik, slike i tonovi, te novine, televizija, radio (<https://hrcak.srce.hr/141945>, 28.7.2019.)

#### 4.1. Povijesni razvoj komunikacije

Komunikacija postoji od postanka čovjeka, koji je neprestano težio, u cijelom svom evolucijskom razvoju, boljem načinu života i kvalitetnijim uvjetima rada, te je u tom smislu stalno istraživao metode komuniciranja. Prvim oblicima poslovnih komunikacija smatraju se usmeni i pismeni oblici, koji se pak javljaju oko 2000 godina pr.Kr. u Mezopotamiji i Babilonu, te su sadržavali pojedinosti iz društvenog, kulturnog, domaćeg i poslovnog života. (<https://vdocuments.site/poslovne-komunikacije-1-skripta.html>, 28.7.2019.)

Predcivilizacijski se period dijeli na kameno doba i doba metala. U kamenom dobu u kojemu se razlikuju starije kameno doba, odnosno paleolit i mlađe kameno doba neolit, dolazi do privikavanja ljudi na nove klimatske promjene, razvijaju se primitivna oruđa, te dolazi do seoba. Temelj razvoja je komunikacija između ljudi, tako da dolazi do razvika zemljoradnje i stočarstva. Sporazumijevanje se odvijalo putem mimike, gesta, pokreta, zvuka, krika, riječi i slično, što predstavlja prapočetak komuniciranja. Nakon toga se počinju upotrebljavati svjetlosni znakovi, kao što su loženje vatre, dimni signali, zvučni signali trube, rogova od životinja, bubnjeva i slično. Sve većoj potrebi za širenjem informacija doprinosi razvoj trgovačkih puteva kroz doline rijeka. (<https://www.scribd.com/doc/94443353/HISTORIJA-KOMUNICIRANJA>, 27.7.2019.)

Komorčec i dr. (2007) navode da je ljudski govor nastao prije otprilike 500 000 godina, prije čega je čovjek, dakle poznao samo neartikulirane izraze i krikove putem kojih je izražavao strah, radost, srdžbu i slično. Uz navedeno se ujedno razvijao i ranije spomenuti sustav mimike i gestikulacije. Ljudski je govor najprije bilo u obliku dijaloga, a tek je kasnije došlo do razvoja monologa i jednosmjernog verbalnog komuniciranja. Verbalnim komuniciranjem omogućeno je niz aktivnosti, koje su primjerice obuhvaćale izgradnju egipatskih piramida. Potrebno je napomenuti da je najranija informacija koja je zabilježena o raspravama o komunikaciji, nastala u Platonovo vrijeme, iako se u početku pod komunikacijom podrazumijevala retorika koja je podrazumijevala vještinu javnog nastupa. (<https://hrcak.srce.hr/94882?lang=hr>, 27.7.2019.)

#### 4.2. Poslovno komuniciranje

*“...komunicirati znači dijeliti informaciju s drugima, a u tom procesu sugovornici se međusobno obogaćuju. Informacija kojima su sugovornici obogaćeni s drugima kroz govorni i kontakti izričaj uz uvjet da svaki od sugovornika prilikom razmjene izrečenih misli i*

značenja tih misli ispravno interpretira, razumije i shvati primljenu informaciju te da uzvratno odgovori na nju (feedback) uz pravodobno zanemarivanje psiholoških opasnosti i onih iz okoline kako bi se nesmetao odvijao tijekom komunikacijskog procesa.” (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:8).

Martić-Kuran i Jelić (2014) navode kako poslovna komunikacija predstavlja određeni proces koji ima obilježja organiziranosti, svjesnosti, planiranosti, te osmišljenosti. Ujedno, karakterizira ga prenošenje poslovnih poruka od pošiljatelja do primatelja. Kako o poslovnoj komunikaciji ovisi uspjeh poduzeća, Mađarac i Jelica (2015) navode da se ista odvija između poslovnih partnera.

Komunikacija se smatra važnim dijelom poslovanja organizacije i rada menadžmenta. Svaki zaposlenik prima i šalje informacije u cilju obavljanja posla. U tom smislu, poslovode primaju i izdaju naloge, te primaju i izdaju upute. Također, podnose i izvještaje. Menadžment organizaciju obaviještava o strategijama, komunicira s poslovnim partnerima i komunicira s javnošću. Također izdaje i naloge. Kvalitete koje doprinose pozitivnom dojmu jesu dosljednost, točnost i urednost. (<https://element.hr/artikli/file/3559> 30.7.2019.)

#### 4.2.1. Vrste poslovne komunikacije

Sve vrste komunikacija se mogu ostvariti putem raznih sredstava. Poslovne se komunikacije općenito mogu razvrstati u pismenu i usmenu komunikaciju. U nastavku slijedi opis svake od njih, kao i podvrsta koje obuhvaćaju.

##### 4.2.1.1. Pismena komunikacija

Osobna komunikacija riječima koje su pretvorena u slova smatra se pisanim komuniciranjem. Ovaj tip poslovne komunikacije podrazumijeva sporiji *feedback*, odnosno odgovor. Zbog nedostatka neverbalnog dijela, omogućena je slobodna interpretacija čitatelja, iz kojeg se razloga, pisano komuniciranje često smatra kao i opasan oblik izražavanja jer postoji mogućnost da bude negativno shvaćeno, stoga pisana komunikacija mora sadržavati isključivo činjenice i pozitivne informacije. Izazove i brzinu u pisano komuniciranje uveli su novi oblici brze pisane komunikacije kao što su elektronička pošta (dalje: e-pošta) i SMS. (<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf>, 29.7.2019.)

Srića, Kliment i Knežević (2013) navode da pisano komuniciranje najčešće do izražaja dolazi u slučaju izrade poslovnih dokumenata, kao što su primjerice ugovori, te izrade poziva na sastanak i slično. U pisanom sustavu komuniciranja su obuhvaćene sve osnove unutarnjeg i vanjskog komuniciranja. Ranije je navedeno da se poslovna komunikacija odvija između poslovnih partnera, te se tako pisana poslovna komunikacija odvija u poduzeću ili između dva i više poduzeća. Pisana poslovna komunikacija se prema Srića i dr. (2013) može provoditi na tri načina:

1. Pisani oblik – tu se ubrajaju memorandumi i dopisi. Memorandum predstavlja kratke neformalne poruke, kraće od jedne stranice. Navedene se poruke odnose na jednu temu. U memorandumu ima prostor za unos datuma, imena primatelja i pošiljatelja, predmet poruke, te prostor za poruku. Pošiljatelj se ne mora potpisati, obzirom da je njegovo ime istaknuto. Kako navode Rouse M.J. i Rouse S. (2005), glavnim se oblikom interne poslovne komunikacije smatra dopis koji se koristi u komunikaciji koja se odnosi na svakodnevna poslovna pitanja. Dopisi se smatraju djelotvornima u slučaju utvrđivanja usmenih pregovora, dogovaranja sastanaka, prenošenja općih informacija, određivanja dnevnog reda i slično
2. Elektronički oblik – ovdje spadaju e-pošta, web i chat komunikacije, o kojima v. više poglavlje 4.2.1.4.
3. Kombinirani oblik - pisane se komunikacije prenose elektroničkim putem, kao što je slučaj kod telefaks komunikacije. Rouse M.J. i Rouse S. (2005) navode da je jeftinija i brža metoda prenošenja dokumenata prisutna kod fakseva, koji zamjenjuju vanjska pisma, a koriste se za prenošenje dokumenata između odjela i divizija. Faksom je lakše poslati one dokumente koji nisu napisani na računalu

#### *4.2.1.2. Usmena komunikacija*

Usmenom se komunikacijom kako navode Rouse M.J. i Rouse S. (2005) prenose misli, ideje, stavovi, putem jezika koji je najvažnije sredstvo komunikacije između sugovornika. Najvažnijom se prednosti kod usmene komunikacije smatra njena brzina, a sudionici se također mogu usredotočiti na simboličku i neverbalnu komunikaciju. Usmena komunikacija ima i određene negativne strane, kao što je primjer kod ljudi koji u velikom broju slučajeva dovoljno ne razmišljaju o poruci prije no što ju pošalju, te se u tom smislu može izgovoriti i nešto što će se požaliti, a što može biti od značajne važnosti u poslovnom svijetu. Negativna



strana usmene komunikacije je i ta što je podložna šumovima pa ako pošiljalatelj tiho govori, primatelj ga ne može čuti, a kod telefonskih razgovora primjerice, može doći do prekida veze. Govornik može izostaviti važan dio informacije, a primatelj može zaboraviti ili izostaviti dio poruke. Najveći nedostatak usmene komunikacije je nedostatak pisanog traga. Od presudne je važnosti za poslovnu komunikaciju, znati izabrati prave riječi, te ih izreći na najbolji način, odnosno u pravo vrijeme i pravim tonom, a pri tome ne biti prekratak, ali ni preopširan. Potrebno je znati na najučinkovitiji način verbalno komunicirati i prezentirati poruku poslovnom partneru.

(<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf>, 29.7.2019.)

Prema Fox (2006) prednostima usmene smatraju se:

- neposredna i veća mogućnost prilagođavanja poruke primateljima
- brže otklanjanje mogućih nejasnoća
- sigurnost prijema poruke
- mogućnost postavljanja pitanja

Jurković (2012) navodi kako je usmeni način prijenosa informacija i vijesti najčešći. Naime, u poslovnom se okruženju poruke i informacije između sudionika u velikom broju slučajeva razmjenjuju raspravom, razgovorom, javnim govorom ili podnošenjem izvješća. S tim u vezi, oblici usmene poslovne komunikacije, prema Fox (2006) jesu:

1. Razgovor - postiže se velika brzina govorne komunikacije, što je prednost u odnosu na pisanu komunikaciju ili elektronsku komunikaciju. Povratna informacija pošiljalatelju omogućuje da, u slučaju potrebe, poruku pojasni ili promijeni. Uvjeravanje tijekom razgovora, pošiljalatelj poruke će koristiti kada nastoji promijeniti mišljenje ili stav sugovornika, putem činjenica ili utjecaja na vjerovanja i osjećaje sugovornika. Bitnim elementom razgovora smatra se i slušanje. Naime, pošiljalatelj šalje vlastitu poruku, temeljem koje prima povratnu informaciju i na osnovi te informacije prilagođava svoju daljnju poruku
2. Diskusija – usko je vezana uz poslovne sastanke, te je utemeljena na uzajamnosti. Naime, svaki poslovni sastanak predstavlja svojevrsnu raspravu. Na intenzitet

diskusije može utjecati veličina određene grupe, te u tom slučaju grupa može imati predsjedavajuću osobu koja će davati riječ sudionicima rasprave

3. Javno izlaganje – govornik se prethodno mora dobro pripremiti, odnosno mora definirati temu izlaganja, prikupiti potrebne informacije, organizirati svoje izlaganje slijedom određene logike, odnosno imati plan izlaganja. Također je potrebno obavijestiti organizatore o potrebnim tehničkim pomagalima. Način izlaganja mora biti prilagođen publici
4. Izvješćivanje – veliki dio poslovne komunikacije se svodi na poslovno izvješće, koje pak može biti u usmenom i pisanom obliku. Potrebne informacije se iznose sustavno i logično, te moraju biti istinito prezentirane. Izvješća se većinom rade za neposredno nadređene, a većinom su formalnog karaktera. U slučaju da se poslovno izvješće priprema za manju grupu, govornik se treba obraćati pojedincima, te za svakog od njih mora koristiti različite strategije. Bitno je tijekom obraćanja grupi zadržati jasnoću i smirenost

#### *4.2.1.3. Neverbalno izražavanje*

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode da se neverbalno izražavanje smatra nadopunom usmenom izražavanju. Neverbalno izražavanje najčešće je preneseno kroz stavove, emocije, geste, držanje, osjećaje, trenutno raspoloženje i mišljenja onih koji sudjeluju u komunikaciji. Također, govorno ponašanje koje obuhvaća jačinu i boju glasa, melodiju, arktikulaciju, jasnoću i smijanje čine neverbalni izražaj putem kojih se komuniciraju određena mišljenja, osjećaji i stavovi. Dakle, kako Jurković (2012) navodi, u poslovnom svijetu neverbalna komunikacija je ona komunikacija koja nije ni pisana ni izgovorena.

Bové i Thill (2013) neverbalnu komunikaciju smatraju interpersonalnim procesom slanja i primanja informacija, bez da se koriste govor ili pismo. Neverbalni signali imaju važnu ulogu u komunikaciji jer mogu doprinijeti učvršćivanju verbalne poruke. Ako se bude obraćala pozornost neverbalnim signalima u poslovnoj komunikaciji, može se povećati sposobnost uspješnog komuniciranja. Lice se smatra glavnim sredstvom izražavanja emocija jer otkriva intenzitet i prirodu osjećaja. Nesvjesni signali koji mogu otkriti samouvjerenost ili nervozu i slično, jesu ranije spomenute geste i držanje. Naime, mahanje ruku može se smatrati gestama, dok se držanjem može smatrati vrpoljenje, pogrbljenost ili živahno hodanje i slično. Također, kod neverbalne komunikacije je bitna i jačina glasa, obzirom da se glasom prenose

namjeravane i nenamjeravane poruke. Govornik može na svjesnoj razini kontrolirati brzinu i jačinu glasa, te naglašavati određene riječi. Ljudi reagiraju jedni na druge temeljem osobnog izgleda, stoga ako je u cilju ostaviti dobar dojam, mora se preuzeti stil kojim se namjerava impresionirati sugovornika.

Fox (2006) navodi da se pojavni oblici neverbalne komunikacije mogu podijeliti u tri skupine;

1. Paralingvistička neverbalna komunikacija – smatra se dodatkom verbalnoj komunikaciji putem osobina glasa, koji pak može biti visoki, duboki, drhtavi i slično. Također se smatra navedenim dodatkom i putem intonacije, pri čemu se misli na šaputanje, naglasak i slično. Ovdje spada također i izgovor riječi, te ostali oblici kojima se može umanjiti ili pojačati efekt određene informacije
2. Kinezička neverbalna komunikacija – smatra se dodatkom verbalnoj komunikaciji koji se može prenositi položajem tijela, pokretom tijela ili pak određenim dijelovima tijela. Na taj se način može smanjiti ili pak dodati željeni efekt prijenosa poruka
3. Proksemička neverbalna komunikacija – smatra se dodatkom verbalnoj komunikaciji u prostornim odnosima. Na taj se način dodatni efekt smanjivanja ili pojačavanja željene informacije dobija u određenom prostoru

#### *4.2.1.4. Elektronska komunikacija*

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode da elektronska komunikacija (dalje: e-komunikacija) u organizacijama predstavlja suvremeni oblik komunikacije, koji je neizostavan dio komunikacije u menadžmentu i organizaciji jer ima niske troškove, te omogućuje trenutnu razmjenu poruka s osobama koje su fizički udaljene. Naime, suvremena poduzeća zamijenila su tradicionalnu komunikaciju putem pošte, telefona ili telefaksa e-komunikacijom koja svoj temelj ima u suvremenoj komunikacijskoj i informacijskoj tehnologiji. Također, e-komunikacijom je olakšana vanjska i unutarnja komunikacija, te je pružena pomoć tijekom obavljanja i izvođenja detaljnih zadataka.

E- komunikacija se može odvijati putem alata kao što su:

1. E-pošta - Rouse M.J. i Rouse S. (2005) e-poštu definiraju kao oblik dopisa koji se prenosi elektronskim putem. Karakterizira ga manja formalnost u odnosu na dopis, te se koristi za slanje poruka od nekoliko riječi. “ *Elektronska distribucija informacija je doprinijela boljoj informiranosti pojedinaca i širenju mogućnosti izravnog kontakta s*

*utjecajnim osobama.*“ (Rousse M.J. i Rousse S., 2005:163) Srića i dr. (2003) navode da je ovakva je komunikacija pogodna za sve faze poslovnih procesa i poslovanja, posebice za komunikaciju sa stalnim poslovnim partnerima. E-pošta djelomično spada pod privatnu komunikaciju. Pristup svim porukama e-pošte ima administrator sustava poduzeća. U slučaju da se e-poštom šalju informacije povjerljive prirode, potrebno je izvršiti kriptiranje kako bi se zaštitila tajnost podataka. Prednosti korištenja e-pošte jesu:

- mali troškovi
  - brzina
  - slanje raznih obavijesti
  - olakšava komunikaciju
  - mogućnost ispravka prije no što se pošalje
  - manjak neverbalne komunikacije
  - kontinuirano odgovaranje
2. Internet - Srića i dr. (2003) navode da se poslovne komunikacije koje se odvijaju putem interneta, mogu provoditi izradom i održavanjem prezentacijskih web stranica, putem kojih se poduzeća predstavljaju javnosti. Na njima se nalaze samo osnovni podatci koji se tiču poduzeća, a moguće je pronaći i galeriju slika poduzeća, te slike zaposlenika, menadžera poduzeća i direktora poduzeća. Također, poslovne komunikacije se putem interneta mogu odvijati i izradom, te održavanjem komercijalnih internet stranica koje najčešće koriste trgovačka društva koja putem njih nude usluge ili robu, prikupljaju narudžbe te izvršavaju isporuke. Internet stranice u ovom slučaju imaju obilježje usluga kao katalog proizvoda. Internet komuniciranjem postiže se ušteda, jer se skraćuju administrativni troškovi, skraćuje se i vrijeme komunikacije, te troškovi koji se tiču obrade narudžbe i drugo. Srića i dr. (2003) kao primjer ovakve stranice navode internet stranicu Pink panda, koja predstavlja Web shop. Slično tome, postoje i društvene mreže koje su danas najraširenije
3. Društvene mreže – u posljednjih nekoliko godina, neizostavan poslovni alat za organizacije, postale su i društvene mreže. U Republici Hrvatskoj prednjače Facebook, Twitter, te Instagram. Komunikacija putem ovog alata uz minimalne troškove,

doprinosi brzom i jednostavnom predstavljanju usluga i proizvoda širem krugu potencijalnih klijenata. Facebook primjerice, ima nekoliko milijardi korisnika, što znači da na svakodnevnoj bazi, do svakog od tih korisnika dolazi velika količina informacija, stoga je u cilju izgradnje prepoznatljivosti, potrebno kvalitetno predstavljanje. Putem pravilne komunikacije, organizacije na društvenim mrežama imaju tisuće pratitelja i kupaca, koje u svakom trenutku mogu obavijestiti o novim akcijama, promjenama, ponudama i slično. Potrebno je napomenuti kako su neizostavan dio suvremenog svijeta i poslovanja postali i pametni telefoni, putem kojih je, osim putem računala, moguće ući na društvene mreže (<https://www.obzor-marketing.hr/vaznost-poslovne-komunikacije-putem-drustvenih-mreza/>, 30.7.2019.)

4. Videokonferencije – smatraju se interaktivnim alatom u kojemu su ujedinjeni video, audio i računalne komunikacijske tehnologije, koji ljudima omogućuje da obavljaju elektroničku suradnju licem u lice, na različitim lokacijama, u realnom vremenu. Putem videokonferencija moguće je dijeliti informacije, podatke, dokumente, slike i bilo koje druge multimedijske materijale. Videokonferencije najčešće primjenjuju mala, srednja i velika poduzeća koja imaju dislocirane urede, stoga videokonferencija doprinosi olakšavanju posla i uštedi vremena. Osim u poslovne svrhe, mogu se koristiti i u edukativne svrhe, u kojem slučaju predavač koji se nalazi na drugom kontinentu može svojim studentima predavanje održati putem videokonferencije. Tehničke karakteristike videokonferencije jesu:

- digitalan prijenos slike i zvuka
- prijenos putem LAN mreže
- nije moguće naknadno dodavanje novih članova u konferenciji
- izvodi se putem uređaja koji se zove MOST ili MCU (*Multiple Conference Unit*) ([http://www.avr.hr/video-konferencija-sto-je-to-i-kako-funkcionira-tekst\\_388.html](http://www.avr.hr/video-konferencija-sto-je-to-i-kako-funkcionira-tekst_388.html), 29.7.2019.)

#### 4.2.2. Elementi poslovne komunikacije

Komuniciranje se smatra sustavnim procesom sastavljenim od više različitih elemenata, a Kuran i Jelić (2014) navode da su elementi poslovne komunikacije:

1. Pošiljatelj poruke – pojedinac, organizacija ili grupa koja šalje poruku drugoj osobi, odnosno šalje poruku ciljnoj publici. Pošiljatelj unaprijed mora znati različite odgovore kao što su: - Što primatelji poruke znaju o njemu? – Kako ga primatelji poruke doživljavaju i kakav dojam imaju o njemu? - Tko su primatelji poruke? - Kakav odgovor očekuje od strane primatelja?
2. Kodiranje poruke - proces kreativnog i osmišljenog organiziranja ideja i misli pošiljatelja. Proces se sastoji od različitih simbola koje pošiljatelj upućuje primatelju poruke. Pošiljatelj mora znati ima li primatelj poruke razumijevanje tih simbola, nakon čega može poruku prenijeti putem simbola. Pošiljatelj i primatelj moraju biti u stanju uspostaviti razmjenu poruka putem istih simbola
3. Poruka – sadržaj simboliziranog karaktera, kojeg razmjenjuju pošiljatelj i primatelj, odnosno poruku prenose od pošiljatelja do primatelja različiti mediji. Poruka mora biti sadržajno dobro osmišljena, uvjerljiva, razumljiva, jasna i točna
4. Mediji ili kanali prijenosa poruke – smatraju se prijenosnicima poruke od pošiljatelja do primatelja. Prije slanja vlastite poruke pošiljatelj mora znati: - Kojim je medijima primatelj izložen? - Kojim medijima je manje, a kojim medijima je više izložen, te kojim medijima primatelj poruke uopće nije izložen? – Vrijeme izlaganja određenom mediju? – Način izlaganja djelovanju medija? – Vremenski period izlaganja? - Hoće li poruka biti zapamćena i na koji način će biti zapamćena?
5. Primatelj poruke – ima svojstvo auditorija, odredišta, odnosno destinacije poslanih poruke. Može biti u obliku pojedinca, grupe ili organizacije koji predstavljaju ciljnu točku pošiljatelja
6. Dekodiranje poruke – proces putem kojeg se dolazi do otkrića značenja i sadržaja poruke. Primatelj poruke razjašnjava i tumači sadržaje simboličkog karaktera, koji su mu upućeni. Kodiranje i dekodiranje su procesi koji su usko povezani i u odnosu su međusobne zavisnosti
7. Reakcija primatelja poruke - primatelj može biti izložen i poruci i mediju. Može gledati poruku, ali ne i vidjeti poruku. Također, može ju slušati, ali ne i čuti. Ne znači da će primatelj očekivano reagirati na poruku, ako ju je ispravno dekodirao. Reakcija primatelja na poslanu poruku odraz je njegovih stavova, iskustva, očekivanja i slično

8. Povratna informacija (*feedback*) – od primatelja poruke očekuje se jasan odgovor, koji pak može stići ili ne mora stići. Može stići sa zakašnjenjem, nakon što istekne vrijeme u kojemu je pošiljalatelj očekivao dobiti povratnu informaciju
9. Smetnje u komunikaciji – u današnje su vrijeme smetnje u komunikaciji jako izražene, a smatraju se uzrokom neuspješnih poslovnih kontakata, izostalih ili pak loših sporazuma. Uzrok su i konfliktnih, te stresnih situacija u organizaciji, kao i neproduktivne i loše poslovne komunikacije

#### 4.2.3. *Oblici poslovne komunikacije*

Poslovna komunikacija se može pojaviti u tri oblika:

1. Interpersonalna komunikacija
2. Međuosobna komunikacija
3. Masovna komunikacija

U nastavku će biti riječi o svakoj od navedenih oblika poslovne komunikacije.

##### 4.2.3.1. *Interpersonalna komunikacija*

S.C. Certo i S.T. Certo (2008) navode da interpersonalna komunikacija predstavlja proces u kojemu se informacije prenose drugima, te kako bi navedeni proces mogao biti potpun, mora imati neke od ranije spomenutih elemenata, kao što su:

1. Izvor/koder - osoba koja proizvodi i kodira informaciju koju će podijeliti s drugima. Stavljanje informacije u oblik koji druga strana može primiti i razumjeti se smatra kodiranjem. Primjer za kodiranje je pismo, u kojemu se iznose vlastite misli. Informacije se s drugima mogu podijeliti tek kada su kodirane
2. Signal - kodirane informacije koje izvor ima namjeru podijeliti čine poruku. Poruka prenesena od jedne do druge osobe je signal
3. Odredište/dekoder – predstavlja osobu s kojom izvor namjerava podijeliti informaciju. Ona prima signal i dekodira, odnosno tumači poruku kako bi mogla odrediti njeno značenje. Proces kojim se poruka pretvara u informaciju zove se dekodiranje.

#### *4.2.3.2. Međusobna komunikacija*

Kesić (1997) osnovnim elementima međusobne komunikacije smatra pošiljatelja, primatelja i poruku. Međusobna komunikacija se javila prije masovne komunikacije, kao sastavnica društvene prakse. Međusobna komunikacija, kako navode Lamza-Maronić i Glavaš (2008) predstavlja proces prenošenja misli jezikom ili drugim simbolima. U tom procesu su prisutni pošiljatelj i primatelj. Postoji mogućnost izmjene uloga i toga da se neposredno dobije povratna informacija.

#### *4.2.3.3. Masovna komunikacija*

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode kako masovna komunikacija predstavlja uključivanje masovnog medija u ulogu posrednika. Navedena se uloga sastoji u prenošenju određenog sadržaja i onemogućavanju direktnog povratnog utjecaja primatelja poruke. Na taj se način prostorno i vremenski omogućuje odvajanje pošiljatelja od primatelja.

Bové i Thill (2013) navode neke od značajki masovne komunikacije:

- predstavlja organizirano komuniciranje putem suvremenih medija koje uključuje i publicističko djelovanje
- na izmjenu komunikacijskog sadržaja utječu vlasnici masovnih medija koji ga ujedno i nadziru, te u velikom broju slučajeva primljena poruka nema dosta dodirnih točaka s poslanom porukom
- predstavlja javno komuniciranje koje je izloženo javnom mišljenju
- masovna komunikacija mora biti redovna ili periodična, te u tom smislu i aktualna što znači da oslikava dnevna zbivanja

#### *4.2.4. Uloga poslovnog komuniciranja*

Jurković (2012) navodi da je uloga komunikacije u organizaciji osigurati razmjenu informacija u toj organizaciji, ali i omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i okoline kao što su kupci, dobavljači, dioničari i slično.

Rubčić Fabris (2007) kao odrednice poslovnog komuniciranja određuje:



1. Zadatak - prijenos poslovnih informacija kako bi se uspješno obavila poslovna djelatnost
2. Cilj - pošiljatelj i primatelj informacije trebaju doživjeti na isti način
3. Uloga – imperativom suvremenog života poslovnog čovjeka se smatra svrhovita i djelotvorna upotreba informacija

#### 4.2.5. Sredstva djelotvorne poslovne komunikacije

Uz svaku novu generaciju digitalne tehnologije, napreduju i alati koji se odnose na poslovnu komunikaciju. Naime, odabirom prikladnih alata koja se tiče svake situacije, može se na razne načine unaprijediti poslovnu komunikaciju.

##### 4.2.5.1. Redefiniranje ureda

Tehnologija redefiniranjem ureda olakšava povezivanje sa suradnicima, te dobijanje potrebnih informacija, što neki pojedinci postižu i bez stolnog računala, stalnog ureda, te velikog ormara za arhiviranje. Bovée i Thill (2013) kao potporu poslovnoj komunikaciji navode:

1. Bežične mreže – zaposlenicima bežični pristup daje mogućnost internetskog pristupa, putem prijenosnih osobnih računala i drugih uređaja, iz zračnih luka, hotela, kafića i drugih udaljenih lokacija
2. Virtualni prostori za sastanke – prednosti ovakvih prostora jesu mogućnosti istraživanja zaslona za vizualizaciju podataka, te trodimenzionalnih modela proizvoda. Mnoga poduzeća eksperimentiraju s ovakvim prostorima
3. Elektroničke zaslonske ploče - mogu uhvatiti, pohraniti i poslati e-poštom rezultate brainstorminga i drugih sastanaka
4. Sjedinjene komunikacije - mnogi radnici mogu pristupiti ukupnoj glasovnoj i e-pošti putem jednog portala. *Follow-me phone service* automatski prosljeđuje dolazne pozive na udaljene lokacije, kao što su kućni uredi ili mobilni telefoni

##### 4.2.5.2. Timska suradnja

Bovée i Thill (2013) navode da je timski rad ključan u skoro svakom poslu, no timski rad može postati izuzetno složen kada članovi tima rade u različitim vremenskim zonama,

različitim dijelovima kompanije ili za različite kompanije. Tehnologija u tom slučaju pomaže da se udaljenost prebrodi na razne načine, kao što su sudjelovanje na virtualnim sastancima omogućavanje brainstorminga i dijeljenje dokumenata s udaljenih lokacija. Načini timske suradnje u ovim slučajevima, kako navode Bovée i Thill (2013) mogu se ostvariti putem sljedećih alata;

1. Wikiji - pojednostavljenjem procesa stvaranja i uređivanja internetskog sadržaja promoviraju suradnju. Svaka osoba koja ima pristup, može mijenjati ili dodavati stranice, ovisno o pristizanju novih informacija
2. Sastanci na internetu - na ovaj način razni sustavi podržavaju instant message, videozapis uživo, alate za uređivanje u stvarnom vremenu i slično
3. Zajednički radni prostor - udaljenim članovima daje mogućnost pristupa zajedničkim informacijama bilo kada i bilo gdje. Dostupni su putem internetskoga preglednika. Sadrži skup mapa i ima ugrađenu sposobnost nadziranja članova tima koji mogu uređivati, čitati i pohranjivati određene dokumente
4. Telekonferencije i teleprisutnost - pruža prednosti kao i sastanci uživo. Stvarne je veličine i iznimno realističan
5. Glasovne tehnologije – postepeno se ljudski glas zamjenjuje novim tehnologijama. Naime, iz kompjutorskih se datoteka reproducira ljudski glas, a glasovno prepoznavanje, ljudski glas pretvara u kompjutorski čitljive poruke

Jurković i Marošević (2013) navode još i sljedeći alat kao potporu poslovnoj komunikaciji kojim se ostvaruje timska suradnja;

- Elektroničke prezentacije - kombiniranjem projektora u boji s prijenosnim računalom, sudionicima omogućuje održavanje poslovnih prezentacija obogaćenih animacijom, zvukom i poveznicama na web stranice

#### *4.2.5.3. Dijeljenje informativnih sadržaja*

Bovée i Thill (2013) navode da poduzeća koriste mnoge komunikacijske tehnologije kako bi mogla stvoriti proizvode i usluge, te ih dostaviti klijentima. Tijek i pravovremenost zaliha, te smanjenje operativnih troškova omogućuje jednostavan pristup i dijeljenje najnovijih informacija. Jednostavan pristup poduzećima omogućuje brže reagiranje na potrebe klijenata,

na način da pružaju točne i pravovremene informacije i usluga, te dostavljanjem proizvoda u pravo vrijeme.

Jurković i Marošević (2013) navode da kao potpora poslovnoj komunikaciji, postoji još pet alata kao što su;

1. Agregatori - čitači novosti (*newsreaders*) na automatski način prikupljaju informacije o podcastovima i novim člancima na blogu putem *Really Simple Syndication* (dalje: RSS) dostavljanja novosti. Publika ima više kontrole prilikom odabira sadržaja kojeg primaju od organizacija. Umjesto e-poštom, organizacije publici dio poruka šalju putem RSS novosti
2. Ekstraneti – sigurne i privatne web stranice koje informacije dijele s klijentima, poslovnim partnerima i dobavljačima, poslovnim partnerima i klijentima. Tijek informacija koji je unaprijed donosi povećanju točnosti informacija, te svakoj organizaciji pomaže u lancu nabave upravljanja količinama zaliha
3. Tehnologije za lociranje i praćenje – imaju mogućnost zamijeniti manualno izvještavanje
4. Identificiranje radijskim frekvencijama – uz ključne riječi daje mogućnost automatiziranog praćenja kontejnera i dobara. *Global Positioning System* sadrži geografske podatke, koji pak omogućavaju nove oblike komunikacije oglašavanjem, koje je utemeljeno na određenim područjima
5. Društveni alati za pretragu prema ključnim riječima – publika se smatra sastavnim dijelom komunikacijskoga kanala kada pronade i preporuči internetske sadržaje na servisima za označavanje po ključnim riječima tzv. *tagging* i označavanje web stranica tzv. *bookmarking*

#### 4.2.5.4. Dijalog s klijentima

Bové i Thill (2013) navode kako se otvoreni dijalog smatra izvrsnim načinom boljeg razumijevanja ukusa klijenata. Današnjim komunikacijskim tehnologijama, klijentima je olakšana interakcija s kompanijama, kada i gdje oni to pože. “*Dobro koordiniran pristup telefonu, internetu, kao i komunikaciji u trgovini pomaže kompaniji da izgradi čvršće veze sa svojim postojećim klijentima, što uvećava izgled za povećanje poslovanja sa svakim od njih.*” (Bové i Thill, 2013:22)

Prema Bovée i Thill (2013), dijalog s klijentima može biti putem sljedećih alata;

1. Internetska podrška klijentima - maloprodajne web stranice omogućavaju internetskim kupcima povezivanje s predstavnikom prodaje telefonski ili dopisivanjem u realnom vremenu
2. Linije za pomoć - neki ljudi više preferiraju osobni kontakt, te u tu svrhu neke kompanije stalnim kupcima daju posebne identifikacijske brojeve koji im omogućuju da pomoć dobiju bez čekanja
3. Podcastovi - popularno sredstvo dostavljanja različitog sadržaja koji može imati svojstvo marketinških poruka. Koriste se za internu komunikaciju. Zamjena su za periodičke publikacije, internu komunikaciju i druge medije
4. Blogovi - kompanijama daju mogućnost povezivanja s klijentima i drugom publikom na neformalan i brz način

#### *4.2.6. Poslovna komunikacija u organizaciji*

Organizacije ne postoje bez komunikacije. Svaka ljudska radnja predstavlja komunikaciju, te se može reći da se i nekomuniciranje smatra komunikacijom. Za razvoj organizacije bitna je učinkovita komunikacija, koja je ujedno i važan čimbenik koji se odnosi na ponašanje menadžera i funkcioniranje organizacijskog sustava. Poslovna komunikacija u organizaciji se može odvijati unutar i izvan organizacije, a komunikacijski događaj u organizaciji može biti formalni i neformalni. Uspješnoj komunikaciji doprinosi poznavanje jezika, posjedovanje kulturnog znanja, provođenje određenih vježbi interakcijskog karaktera. Kulturno znanje moraju posjedovati svi sudionici komunikacije i zaposlenici organizacije. (<https://hrcak.srce.hr/94882?lang=hr> , 27.7.2019.) Formalna i neformalna komunikacija čine složen sustav koji se sastoji od različitih naloga, informacija, želja i nagovještaja. Forma komunikacije unutar organizacije omogućuje da se pred sve sudionike stave unaprijed dogovoreni načini ponašanja, te da se realizira komunikacijski proces. O strukturi komunikacije ovisi kakva će biti struktura same organizacije (<https://hrcak.srce.hr/file/113575> , 30.7.2019.)

#### 4.2.6.1. Formalna komunikacija

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode da za poslovanje i uspješnost komunikacije važno značenje ima formalno usmeno izražavanje jer se tako u poslovnom okruženju službeno prenose informacije. Formalna komunikacija je najčešća kod osoba zaposlenih u različitim društvenim razinama ili pak položajima u organizacijskog strukturi. Formalno komuniciranje s klijentom podrazumijeva protok poslovnih informacija putem sastanaka, zapisnika, bilježaka, e-pošte, faksova i slično (<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf> , 29.7.2019.)

##### – Vertikalna komunikacija

Prema Jurković (2012) vertikalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između vođa i nadređenih, te podređenih zaposlenika. Uključuje dvije osobe. Cilj poslovne komunikacije unutar organizacije je realizacija plana. U tom smislu postoje vertikalne komunikacije, kao što su:

- a) vertikalna komunikacija prema dolje – ovakva komunikacija prema Jurković (2012) počinje od pojedinaca koji je na višoj organizacijskoj organizacijskim razini u organizacijskoj hijerarhiji, te ide ka pojedincima koji se nalaze na nižoj razini. Vertikalna komunikacija prema dolje nalazi se u organizacijama u kojima prevladava autoritativna atmosfera. Robbins i Judge (2009) navode da komunikacija prema dolje postoji kod ostvarivanja komunikacije menadžera sa zaposlenicima. Naime, ovu komunikaciju koriste voditelji grupa i menadžeri kako bi mogli odrediti ciljeve, prenijeti upute za rad, informirati zaposlenike o politikama, istaknuti određene probleme i slično. Nedostaci ovog oblika vertikalne komunikacije jesu:
  - informacijsko preopterećenje - nadređeni preopterećuje zaposlenike s puno informacija koje moraju usvojiti, čime posljedično može doći do zanemarivanja informacije koja je najvažnija
  - nedostatak otvorenosti između nadređenih i zaposlenika - nadređeni zadržavaju važne informacije bez kojih zaposlenici ne mogu na uspješan način obavljati radne zadatke
  - filtriranje - informacije prolaze kroz više razina i više zaposlenika, te ih svatko od njih može prenijeti na svoj način, čime posljedično dolazi do gubitka bitnih informacija za poslovanje

- b) vertikalna komunikacija prema gore – Jurković (2012) navodi da ova komunikacija uključuje informacije povratnog karaktera koje se odnose na pritužbe i mišljenja, te upute i naloge. Buble (2011) navodi da postoje određeni problemi kod ovakve komunikacije. Problem se odnose na preopterećivanje vođe informacijama, temeljem čega oni ne dobiju cjelovitu sliku o onome što je bitno. Postoji i problem otvorenosti. Naime zaposlenici prenose informacije samo o onome što je dobro, kako bi izbjegli moguće kazne. Također, Buble (2011) navodi da postoji nekoliko vrsta informacija koji uključuju vertikalnu komunikaciju prema gore;
- iznimke i problemi koji opisuju bitne probleme kojima se vodećim osobama u organizaciji ukazuje na teškoće
  - financijske i računovodstvene informacije koje se tiču troškova prodaje i potraživanja, stope povrata na uloženo i drugo
  - izvještaji o performansama pod kojima se misli na periodične izvještaje kojima se vodstvu daju informacije o tome kako pojedinci ostvaruju radne zadatke
  - prijedlozi za unapređenje u obliku ideja o tome kako unaprijediti postupak izvršavanja određenih zadataka kako bi se mogla postići efikasnost
  - žalbe i sporovi zaposlenih o kojima moraju biti obaviještene više razine koje ih po potrebi rješavaju

Prema Fox (2006) putem vertikalnog kanala putuju:

- a) nalozi i upute u obliku smjernica što i kako činiti
  - b) informacije i objašnjenja vezani uz radne zadatke
  - c) informacije o ciljevima organizacije
  - d) informacije o politici organizacije
  - e) povratne informacije podređenim zaposlenicima vezano za kvalitetu njihova rada
- *Horizontalna komunikacija*

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008), horizontalna komunikacija uključuje razmjenu informacija između djelatnika. Također uključuje i popratnu dokumentaciju koja se odnosi na radne procese i operacije. Buble (2011) navodi da se horizontalna komunikacija odnosi na komunikaciju u organizaciji koja se odvija između pripadnika radne grupe na istoj razini, menadžera na istoj razini ili se odvija između jednakih zaposlenika. Za svaku komunikaciju je

od velike važnosti sama uloga horizontalne komunikacije. Naime, horizontalnom se komunikacijom omogućuje obavještanje kolega ili drugih ravnopravnih vođa o tome što se zbiva u poduzeću. Horizontalnom komunikacijom se osigurava koordinacija, podjela informacija i rješavanje problema, odnosno konflikata. Potrebno je napomenuti kako sukladno hijerarhijskom smjeru, komunikacija između zaposlenika treba biti ravnopravna, odnosno horizontalna. U određenoj organizaciji, najučinkovitijom se komunikacijom smatra ona koja je na istoj razini. Komunikacija u timu teži suradnji i ravnopravnosti, odnosno maksimalnom sudjelovanju svih zaposlenih, kako bi im se pokazalo maksimalno uvažavanje (<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf>, 29.7.2019.)

Osnovna svrha horizontalne komunikacije je;

- integriranje i koordinacija međuovisnih jedinica
- rješavanje zajedničkih problema nekoliko organizacijskih jedinica
- razmjena prijedloga za unapređenje rada
- povezivanje projektnih grupa u matičnoj organizaciji kako bi se mogle postići efikasne odluke
- koordinacija odjela i sektora koji su zaduženi za nezavisne zadatke, a koja se odvija putem telefonskih razgovora, neformalnih sastanaka, izvješća i slično

#### *4.2.6.2. Neformalna komunikacija*

Neformalni kanali komuniciranja se realiziraju putem osobne komunikacije između sudionika. Dakle, ne prate nikakvu liniju koja je već određena. Sudionici neformalne komunikacije mogu biti pripadnici različitih grupa, a poruke koje prenose neformalnim kanalom komuniciranja su najčešće ogovaranja i glasine, no potrebno je napomenuti da ovi kanali mogu sadržavati informacije od važnosti za organizaciju. Neformalni kanali komunikacije nisu dopuna već ustaljenom sustavu komuniciranja. Općenito nastaju spontano, te su okrenuti zadovoljavanju potreba za međuljudskim odnosima i druženjem, ali i razmjenom podataka koji su manjeg značenja za samu organizaciju i posao. (<https://www.scribd.com/doc/260001141/Neformalna-komunikacija>, 30.7.2019.)

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode kako će neformalnosti težiti komunikacija osoba koje imaju isti ili sličan status. Neformalnost komunikacijskog procesa ukazuje na to da ne postoje standardizirana pravila koja se odnose na komuniciranje i ponašanje. (<https://hrcak.srce.hr/file/113575>, 30.7.2019.) Izvorima neformalnih informacija smatraju se

neformalni kontakti, čija je vrijednost neosporna jer su njihove informacije izravnije, manje filtrirane i iskrenije. (<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf>, 29.7.2019.)

Tri glavna obilježja neformalne komunikacije jesu:

1. Ne nalazi se pod nadzorom rukovodstva određene organizacije
2. Može služiti osobnim interesima pojedinca (<https://www.scribd.com/doc/260001141/Neformalna-komunikacija>, 30.7.2019.)

Informacije koje se prenose neformalnim kanalima smatraju se osobnim impulsima sudionika, te u sebi imaju obilježje osobnih interesa, emocija i vrijednosti, te kao takve manje su vjerodostojne jer sadrže djelomičnu istinu ili neistinu, što je vidljivo iz tračeva, predrasuda i slično. Neovisno o tome je li jezik formalan ili neformalan, tijekom internog komuniciranja, ovisno o situaciji, on mora biti odgovarajući. Ne može se očekivati da se u timski orijentiranim organizacijama uvijek koristi formalan kanal komunikacije, posebice se to odnosi na razgovore s kupcima. Također, korištenje formalnog kanala komunikacije u svakoj situaciji, ukoliko se određene pravne forme poslovanja žele predstaviti svim zaposlenicima, može dovesti do problema u razumijevanju i komunikaciji. Odlika neformalnog kanala komunikacije je njena brzina kojom se informacije šire. Naime, informacije mogu putovati putem raznih kanala i mogu biti poslane od strane različitih osoba. Pokretačem neformalnog kanala komuniciranja, može se smatrati jedna osoba, koja na određenu odabranu osobu pernosi informacije. Potom ta osoba može proslijediti informacije nekoj drugoj osobi. Sa stajališta organizacije, neformalna komunikacija ima važnost kao što ju ima i formalna komunikacija, obzirom da se tim kanalom prenose bitne informacije koje je menadžment izostavio u formalnoj komunikaciji. Neformalna komunikacija ne slijedi organizacijsku strukturu, već je vezana za privatne odnose između pripadnika određene organizacije. (<https://www.scribd.com/doc/260001141/Neformalna-komunikacija>, 30.7.2019.)



## 5. RASPRAVA

Komunikacija je važna u svakodnevnim situacijama, a posebice u poslovanju. Uz dobre komunikacijske vještine mogu se postići postavljeni ciljevi. Od velike je važnosti da svaki zaposlenik, kao pojedinac, razvija komunikacijske vještine kako bi mogao uspjeti u poslovnom svijetu i na taj način doprinijeti uspjehu organizacije. Dakle, komunikacija je važna za cjelokupno poslovanje organizacije, no svoju važnost ima i u konkurentskoj prednosti.

Komunikacija između zaposlenika organizacije mora biti efikasna. Bitno je poznavati komunikacijske vještine unutar i izvan organizacije u cilju postizanja poslovnih uspjeha. Također se svakodnevno mora znati prepoznati i pravilan kanal komuniciranja. Međusobna komunikacija mora biti što uspješnija, kako bi se određeni zajednički projekt mogao uspješno izvršiti. Menadžeri se moraju redovito usavršavati putem radionica i treninga kako bi poboljšali svoje prezentacijske i komunikacijske vještine. Posebice se pri tome misli na poboljšanje vještina u njihovom radu sa zaposlenicima u organizaciji.

U organizacijama treba vladati sloboda komuniciranja, te u tom smislu svaki zaposlenik mora biti slobodan iznositi prijedloge, stavove i svoja mišljenja. Također je potrebno kontinuirano ulagati u suvremena sredstva poslovne komunikacije jer sva poduzeća teže prema uspješnom poslovanju, te u tom smislu moraju pratiti i tehnološke trendove. Naime, poslovni svijet napreduje prema sve većoj umreženosti. Svaka organizacija mora prepoznati i važnost društvenih mreža za uspješno poslovanje, te tome prilagoditi i svoju poslovnu komunikaciju.

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je bitan dio koji se tiče poslovanja organizacije i rada menadžmenta. Za dobro komuniciranje potrebno je poznavati jezik, posjedovati interakcijske vještine, te kulturno znanje. Da bi pojedinac ili organizacija mogli biti kompetitivni na današnjem poslovnom tržištu potrebno je kvalitetno iskomunicirati ono što je zamišljeno. Poslovni svijet danas napreduje prema povezanosti osoba, proizvoda, informacija i organizacija. Razvojem novih tehnologija, organizacije su postale inovativnije, te se putem njih doprinosi olakšavanju poslovanja putem unaprijeđenije komunikacije u organizaciji. Današnji trendovi poslovne komunikacije naglasak stavljaju na što određenije osobno obraćanje sugovornicima. Suvremena sredstva poslovne komunikacije danas jesu elektronička pošta, Internet, društvene mreže, videokonferencije i drugo.

Interna komunikacija je od velike važnosti za uspjeh organizacije i dobar ugled jer organizacije koje imaju učinkovitu komunikaciju sa svojim zaposlenicima, rade na razvijanju kvalitetnih odnosa s njima, te na taj način imaju angažiranije i zadovoljnije zaposlenike, što naposljetku pridonosi produktivnosti i boljim financijskim rezultatima određene organizacije.

Svrha uspješnih poslovnih komunikacija je prijenos informacija, ali i prijenos određenih iskustava i poruka, što dovodi do argumentiranja, usklađivanja mišljenja, dogovora između poslovnih partnera i slično. Ukoliko poslovna komunikacija nije uspješna, za posljedicu će imati loš ugled organizacije, te naposljetku i loše poslovanje.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bovée C.L., Thill J.V. (2013), *Poslovna komunikacija suvremena*, Zagreb: Mate d.o.o.
2. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment*, Zagreb: MATE
3. Kesić T. (1997), *Marketinška komunikacija*, Zagreb: MATE
4. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008), *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
5. M. Buble (2011), *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
6. Martić Kuran, L., Jelić, P. (2014), *Poslovno komuniciranje*, Knin: Veleučilište "Marko Marulić"
7. Milan Komorčec, M., Gaćeša, D., Montel N.S., Šipušić Jurčić, J. (2007), *Poslovne komunikacije 2*, Zagreb: Birotehnika
8. R. Fox (2006), *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada - Pučko otvoreno učilište
9. Rouse, M.J., Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia
10. Rubčić Fabris, M. (2007) *Poslovne komunikacije 1*, Zagreb: Školska knjiga
11. S. P. Robbins, T. A. Judge (2009), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate
12. Srića, V., Kliment, A., Knežević, B. (2003.). *Uredsko poslovanje – strategija i koncepti automatizacije ureda*, Zagreb: Sinergija

### Članci:

1. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011) Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, 2(2), str.118.-125., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/113575> (pristupljeno 30.7.2019.)
2. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 25(2), Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku: Ekonomski fakultet u Osijeku, str.387.-399., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/94882> (pristupljeno 27.7.2019.)
3. Jurković, Z., Marošević, K. (2013) Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju, *Ekonomski vjesnik*, 26(2), str.496.-506., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/116451?lang=hr> (pristupljeno 27.7.2019.)

4. Mrvica Mađarac, S., Jelica, S. (2015) Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga, *Mostariensia : časopis za društvene i humanističke znanosti*, 19(1), str.149.-159., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/141945> (pristupljeno 28.7.2019.)
5. Novak Ištók, M. (2004) Trendovi u poslovnom komuniciranju, HGK Sektor za trgovinu, Deveti forum poslovanja nekretninama, raspoloživo na: <http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf> (pristupljeno 29.7.2019.)

**Web izvori:**

1. Neformalna komunikacija, raspoloživo na: <https://www.scribd.com/doc/260001141/Neformalna-komunikacija> (pristupljeno 30.7.2019.)
2. Obzor marketing, Važnost poslovne komunikacije putem društvenih mreža, raspoloživo na: <https://www.obzor-marketing.hr/vaznost-poslovne-komunikacije-putem-drustvenih-mreza/> (pristupljeno 30.7.2019.)
3. Poslovne komunikacije – skripta, raspoloživo na: <https://vdocuments.site/poslovne-komunikacije-1-skripta.html> (pristupljeno 28.7.2019.)
4. Poslovno komuniciranje, raspoloživo na: <https://element.hr/artikli/file/3559> (pristupljeno 30.7.2019.)
5. Povijest komuniciranja, raspoloživo na: <https://www.scribd.com/doc/94443353/HISTORIJA-KOMUNICIRANJA> (pristupljeno 27.7.2019.)