

# Utjecaj komunikacije na unapređenje međuljudskih odnosa u poslovnom okruženju

---

Sudar, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:601767>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Poduzetništvo

Marta Sudar

**UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA UNAPRJEĐENJE  
MEĐULJUDSKIH ODNOSA U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Poduzetništvo

Marta Sudar

**UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA UNAPRJEĐENJE  
MEĐULJUDSKIH ODNOSA U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG:00102227425

E-mail: [msudar@efos.hr](mailto:msudar@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc Julia Perić

Osijek,2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study, Entrepreneurship study program

Marta Sudar

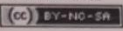
**THE IMPACT OF COMMUNICATION ON THE  
IMPROVEMENT OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN  
THE BUSINESS ENVIRONMENT**

Final paper

Osijek, 2020.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni  
(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:

Marta Sudar

JMBAG: 00102227425

OIB: 20396058682

e-mail za kontakt: marta.sudar98@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij

Naslov rada: Utjecaj komunikacije na unaprijeđene međuljudskih odnosa u poslovnom okruženju

Mentor/mentorica rada: izv.prof. dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 1.9.2020 godine

Potpis Marta Sudar

# **Utjecaj komunikacije na unaprjeđenje međuljudskih odnosa u poslovnom okruženju**

## **SAŽETAK**

Komunikacija predstavlja razmjenu osjećaja, misli i informacija na verbalan i neverbalan način. To je također osnovni uvjet za sve privatne i poslovne međuljudske odnose. Poslovna komunikacija je osnovni dio svakog poslovanja, gdje se stalno razmjenjuju i obrađuju informacije. Poslovna komunikacija odvija se izvan i unutar organizacije, a organizacija bez komunikacije ne postoji te ne može opstati. Komunikacija je ključna kako bi organizacija bila uspješna u onome što radi. Ljudi komuniciraju kako bi prenijeli informacije, dobili informacije, izrazili svoje mišljenje i stavove. No nažalost česte su prepreke koje nastaju i time ometaju uspješnu komunikaciju. U takvim situacijama ne može se dobiti jasna poruka. Važno je podići svijest o tome kako i na koji način poboljšati komunikaciju i kako pomoću nje učvrstiti međuljudske odnose. Upravo je ovo glavni cilj ovog rada. Kroz rad biti će opisano sve što čini komunikaciju, koje su prepreke i kako se može poboljšati.

**Ključne riječi:** komunikacija, međuljudski odnosi, poslovno okruženje

# **The impact of communication on the improvement of interpersonal relationships in the business environment**

## **ABSTRACT**

Communication is simply, the exchange of information, ideas and feelings in a verbal and non-verbal way. It is also a requirement for all private and business interpersonal relationships. Business communication is a basic part off any business, where information is constantly exchanged. Business communication is present inside and outside of the organization and an organization without knowing the principles of successful communication is not likely to meet its goals and survive. Communication is the key to organization's success in what it does. People communicate to give information, get information, express their opinions and views. Unfortunately, there are many obstacles that interrupt successful communication. Obstacles prevent and accurate message transmission. It is important to raise awareness of how and in what way to improve communication and how to make better interpersonal relationships. This is the main goal of this paper. Through the paper it will be described everything that makes communication, what are the obstacles and how the communication process can be improved.

**Keywords:** communication, interpersonal relationship, business environment

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod .....  | 1  |
| 2. Teorijska podloga.....  | 2  |
| 2.1 Komunikacija .....   | 2  |
| 2.2 Važnost komunikacije .....   | 3  |
| 2.3 Oblici komunikacije.....   | 5  |
| 2.4 Komunikacijski procesi .....   | 6  |
| 3. Poslovna komunikacija.....  | 8  |
| 3.1 Komunikacija u organizaciji.....   | 9  |
| 3.2 Vrste poslovne komunikacije .....  | 11 |
| 4. Utjecaj komunikacije na unaprjeđenje međuljudskih odnosa .....                        | 12 |
| 4.1 Prepreke u uspješnoj komunikaciji.....   | 12 |
| 4.1.1 Kulturalne razlike .....   | 13 |
| 4.1.2 Sukob u organizaciji .....   | 17 |
| 4.1.3 Jačanje komunikacije među zaposlenicima.....                                       | 19 |
| 5. Principi uspješne komunikacije.....   | 20 |
| 6. Projekt “Doprinos zajednici“ – Važnost komunikacije „licem u lice“ među mladima ..... | 21 |
| 7. Zaključak .....   | 23 |
| Literatura.....  | 24 |
| Popis slika .....  | 25 |



# 1.Uvod

Razvoj tehnologije u posljednjih nekoliko desetljeća promijenio je način komuniciranja između ljudi. Razvojem pametnih telefona, interneta i društvenih mreža komunikacija se značajno promijenila. Također suvremena moderna tehnologija promijenila je i način rada u mnogim organizacijama te se svaki zadatak u organizaciji obavlja putem računala i drugih uređaja. Isto tako važno je napomenuti kako je dobra i kvalitetna komunikacija bitna za opstanak bilo koje organizacije. Organizacija bez komunikacije ne može ići prema uspjehu niti ostvariti zacrtane ciljeve.

Na početku ovoga rada biti će objašnjeno sve o suvremenoj komunikaciji, koja je njena važnost, vrste i komunikacijski proces. Komunikacija se može ukratko definirati kao razmjena misli, stavova i osjećaja te se njome prenose i primaju informacije. Osim verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija je također bitna jer ona govori puno više o osobi nego izgovorene riječi. Ona je nesvjesna i manje se može kontrolirati.

Nadalje proučit će se poslovna komunikacija, odnosno komunikacija u poduzećima i organizacijama. U organizacijama postoji različite vrste komunikacija o kojima će u nastavku biti riječi. Važno je objasniti i sve prepreke koje nastaju u poslovnom okruženju, kako komunicirati u situacijama kada nastane sukob, te koje su to kulturalne razlike koje mogu spriječiti uspješan posao.

Svrha ovog rada je ukazati na produktivan i konstruktivan proces komunikacije koji omogućava ostvarivanje osobnih i profesionalnih ciljeva, savladavanje prepreka, rješavanje sukoba i izgradnju boljih i smislenijih međuljudskih odnosa

## 2. Teorijska podloga

### 2.1 Komunikacija

„Komunikacija (communicare lat. učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodni situacije, tj. situacijskom kontekstu.“ ( Fox, 2006:13)

Još jedna definicija kaže da je komunikacija „razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim sredstvima, bilo uporabom govora, pisanim putem, vizualnim putem, uporabom simbola, ili pak neverbalnim putem, odnosno govorom tijela, gestama, tonom ili visinom glasa<sup>1</sup>.“

Komunikacija predstavlja osnovu međuljudskih odnosa te je važna za njihov uspjeh. Prosječan čovjek ne komunicira dovoljno što može dovesti do usamljenosti i udaljavanja od prijatelja i obitelji. Ovakva situacija u privatnom životu, dovest će, gotovo sigurno, i do slabog uspjeha na poslu. Prema tome, komunikacija je također važna u svakom segmentu društvenog života i u bilo kojoj profesiji. Prije svega, za komunikaciju bitna je vještina govora i pisanja, te poznavanje jezika.

Fox (2006) smatra kako se uspješnost komunikacije često izjednačuje s verbalnim sposobnostima pojedinca, iako je poznato da čovjek ne komunicira samo jezikom, već i pogledom, osmijehom i pokretom.

Prema Foxu (2006) osnovne komponente komunikacije su poznavanje jezika koje uključuje verbalne i neverbalne elemente, jezične opcije i situacijsku vrijednost opcija. Zatim interakcijske vještine odnosno poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, te kulturno znanje koje uključuje društvenu strukturu, vrijednosti i stavove. Komunikacija je vrlo složen proces jer se poslana i primljena poruka mogu različito protumačiti te nisu uvijek identične. U takvim situacijama mogu nastati nesporazumi u komunikaciji, no o njima će biti riječi nešto kasnije.

---

<sup>1</sup>Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci, Rijeka 2014

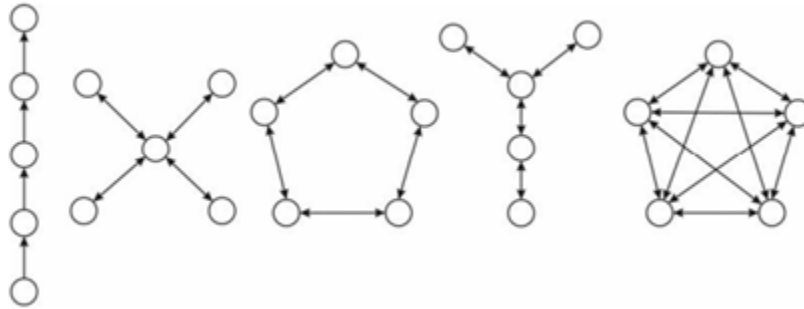
## 2.2 Važnost komunikacije

Kroz povijest se sve više proučava komunikacija među ljudima, a samim time se počinje shvaćati i njena velika važnost u svakodnevnom privatnom i poslovnom životu. Komunikacija je neophodan dio svakog poslovanja i organizacije. Svi su u interakciji jedni s drugima te se na taj način razmjenjuju i obrađuju informacije. U poslovanju svaki zaposlenik mora primati i odašiljati informacije kako bi mogao obaviti svoj posao. Teško je pronaći bilo koji dio posla, a da ne uključuje komunikaciju.

Miljković, Rijavec (2002) smatra kako je glavni razlog uspješnosti organizacije efikasna komunikacija. Autorica navodi kako većina menadžerskih problema proizlazi upravo iz loše komunikacije te kako su komunikacijske vještine čak i značajnije za uspjeh poslovanja od primjerice radnog iskustva i znanja.

Smatra se da je „komunikacija krvotok svake organizacije.“ (Miljković, Rijavec, 2002:1) Unutar organizacije mora postojati komunikacijska struktura. Ona pokazuje tko komunicira i s kim komunicira. Taj komunikacijski proces može biti formalan i neformalan. Loša komunikacija može dovesti do velikih nesporazuma i neuspjeha. Često se misli kako ljudi komuniciraju svakodnevno bez ikakvih poteškoća, te da je malo nesporazuma, no činjenica je da postoji više nesporazuma nego uspješnih razgovora. Uspješno odnosno neuspješno prenošenje poruke može se vidjeti kroz proučavanje strukture komunikacijske mreže (slika 1). Svaka struktura upućuje na određeni komunikacijski proces.

Slika 1. Struktura komunikacijske mreže



izvor: Vojvodić (2013.)

Prva struktura na slici 1 predstavlja oblik **lanca**. Prema Miljković, Rijavec (2002) lanac nastaje kada članovi grupe komuniciraju samo s određenim ljudima. Produktivnost je osrednja u svim zadacima, a najveći problem je nedostatak koordinacije jer je riječ o lančanoj strukturi gdje se informacije prosljeđuju.

Druga struktura predstavlja oblik **kotača**. Ova struktura se javlja u organizacijama gdje direktori žele imati svu kontrolu u svojim rukama. Direktor komunicira sa svima, a zaposlenici nemaju prilike komunicirati međusobno. Zbog toga se, među zaposlenicima, javlja nezadovoljstvo koje vrlo često rezultira nedostatkom povjerenja i ugrožavanjem međuljudskih odnosa.

Sljedeća struktura predstavlja oblik **kruga**. Protok informacija je ravnomjerniji te svaka osoba razgovara sa dvije osobe, najčešće s onim osobama s kojima dijele radno mjesto ili misli i stavove. Krug funkcionira slično kao lanac, no kod kruga postoje veze među krajnjim članovima.

Struktura **Y** je slična kotaču. Struktura je decentralizirana, a centar nije jednako povezan sa svim dijelovima grupe te zbog toga nije jasno definirano vodstvo.

**Potpuna povezanost** je struktura gdje je zadovoljstvo visoko jer se komunikacija odvija među svim članovima grupe, te je omogućen dobar protok informacija. Kod ove strukture nije bitan status u organizaciji niti moć, stoga je ova struktura decentralizirana. Može se zaključiti kako je

komunikacija bitna za stvaranje dojma o bilo kojoj organizaciji, te može donijeti uspjeh ili neuspjeh.

## 2.3 Oblici komunikacije

Ljudi komuniciraju na razne načine. Klasična podjela komunikacije je podjela na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. **Verbalna komunikacija** podrazumijeva govor i pisanje, a verbalni se kod najčešće prenosi usmenim, pisanim i znakovnim kanalom. Verbalna komunikacija predstavlja komunikaciju koja se odvija riječima. Razgovor koji nastane sa suradnikom za vrijeme ručka, o jutarnjim vijestima ili sportskim događajima način je verbalne komunikacije. Iako je verbalna komunikacija značajna, puno veća pozornost pridaje se neverbalnoj komunikaciji. Prema Foxu (2006) **neverbalna komunikacija** u velikoj mjeri otkriva osjećaje i misli govornika. Neverbalna komunikacija podrazumijeva ton glasa, izraz lica, pogled, položaj i pokrete tijela, geste, fizički izgled i prostor. Ukoliko postoji nesklad između verbalnih i neverbalnih znakova, promatrač će ga otkriti. Neverbalna komunikacija često može biti dvosmislena te dovesti do nesporazuma.

Miljković Rijavec (2002) navodi i objašnjava sljedeće vrste komunikacije, a iako su poznati pod drugačijim pojmovima neki od navedenih vrsta komunikacije zapravo spadaju u neverbalnu komunikaciju poznatiju kao govor tijela:

- **slušno govorna komunikacija** - ovoj grupi pripadaju boja glasa i vokalna odstupanja .
- **vizualna komunikacija** - očituje se u dva oblika, a to su jezični i nejezični. Primjer jezičnog oblika vizualne komunikacije su jezici gluhoonijemih osoba. Nejezični oblici vizualne komunikacije su izrazi lica ili geste.
- **taktilna komunikacija** - dodir, osnovne funkcije su nelingvističke.
- **komunikacija okusom i mirisom**. Iako okus i miris postoje u ljudskoj komunikaciji, oni ipak imaju sporednu ulogu. Ovakva komunikacija se odvija kada se osjetilima prepozna miris u okruženju ili kada se okusom npr. jela ili pića dobije određena poruka.

## 2.4 Komunikacijski procesi

U bitne informacije i činjenice o komunikaciji spada i komunikacijski proces. Da bi se moglo komunicirati, prije svega je potrebno da sudionici komunikacije poznaju jezik, da imaju interakcijske vještine te da imaju određeno kulturno znanje. Naravno komunikator mora imati želju komunicirati. Da bi komunikacija bila uspješna ona mora od pošiljatelja do primatelja ostati i stići nepromijenjena.

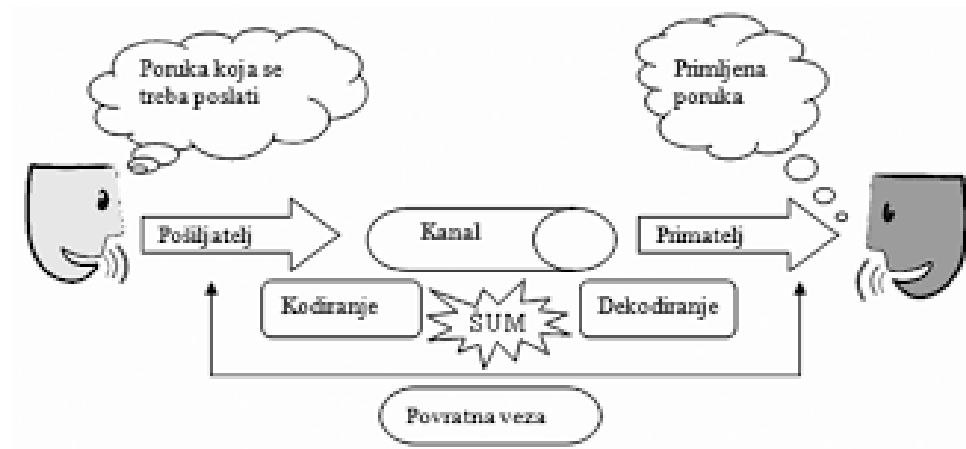
„Ne možemo komunicirati o onome što ne znamo, ali ako je naše znanje previše opširno, postoji mogućnost da primatelj ne shvati našu poruku.“ (Robbins, 1992)

Prema Robbinsu (1992.) stavovi utječu na ponašanje, odnosno stav utječe na komunikaciju, no to čini i položaj ljudi u društveno kulturnom sustavu u kojem žive. Pa tako sva vjerovanja i vrijednosti utječu na komunikaciju.

Prema Foxu (2006) sam proces komunikacije odvija se u nekoliko faza:

- Potreba za komunikacijom te postavljanje ciljeva komunikacije
- Prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke odnosno enkodiranje
- Odašiljanje poruke bila ona govorna, pisana, slikovna i prijenos te poruke
- Primanje poruke (prijem)
- Pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja odnosno dekodiranje
- Potreba za odgovorom na primljenu poruku

Slika 2. Proces komunikacije



izvor: Jurković, 2012

Na slici 2. se može vidjeti kako pošiljalac preko medija šalje poruku primatelju, a primatelj tu poruku dekodira. Pošiljalac na poslanu poruku dobiva povratnu reakciju.

Prema Miljković, Rijavec (2002) proces komunikacije je tako složen da je pravo čudo kako se ljudi uopće razumiju. Stav i osjećaji sugovornika još više kompliciraju već ionako zahtjevnu i složenu komunikaciju.

Važno je spomenuti kako u komunikacijskom procesu mogu nastati brojne smetnje koje mogu štetiti komunikaciji. Jedna od njih je buka u komunikacijskom kanalu. To može biti buka u doslovnom smislu, ali to mogu biti i prekidanje, upadanje u riječ i slično.

Još jedna od smetnji u komunikaciji može biti i prekid komunikacije. Prekid nastaje najčešće u fazi enkodiranja ili dekodiranja, odnosno ako se primateljevo razumijevanje poruke razlikuje od one koja je poslana tada najčešće dolazi do prekida komunikacije.

Nadalje mogu nastati nesporazumi u komunikaciji te do njih dolazi jako često. Kada je društveno okruženje kompleksnije veća je vjerojatnost za nastanak nesporazuma. Nesporazum treba

prepoznati na vrijeme i otkloniti ga, kada do njega dođe. Jedan od uzroka često može biti jezik , jer se razne stvari mogu izreći na različite načine.

Neverbalna komunikacija također može biti razlog nesporazuma. Neverbalna komunikacija nije jednoznačna. Također je određena različitim kulturama. Određene geste, držanje ili izrazi lica mogu imati različito značenje u različitim državama. Može nastati i nesklad verbalnih i neverbalnih poruka što također dovodi do nesporazuma. No kojega god oblika nesporazum bio, prije svega je važno popričati o tome i vidjeti kako se situacija može poboljšati te pokazati razumijevanje i asertivnost jer je učinkovita komunikacija prvi korak u izgradnji svih odnosa. No o ovoj temi biti će riječi nešto više u nastavku rada.

### **3. Poslovna komunikacija**

Iako je komunikacija kao pojam važna, bitno je i poznavanje poslovne komunikacije. Jurković (2012:3) navodi kako sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Prema autoru oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji je vrlo složen i odgovoran zadatak i može obuhvatiti različite tehnološko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme sa značajnim ekonomskim implikacijama.

Poslovna komunikacija nastaje unutar organizacije te u njoj sudjeluju svi zaposlenici organizacije. Isto tako od svih zaposlenika se očekuje da komuniciraju sukladno ulozi u poduzeću. Naravno važno je da zaposlenik kao pojedinac zna koja je njegova uloga u organizaciji i što se od njega očekuje, kako bi mogao komunicirati u skladu sa svojom ulogom. U poduzeću svaka komunikacija mora imati svrhu i cilj. Glavni cilj komunikacije u poduzećima je prenošenje poruka, izgradnja povjerenja, ostvarivanje zacrtanih ciljeva, ugodna radna atmosfera te u konačnici izgradnja međuljudskih odnosa.



### 3.1 Komunikacija u organizaciji

Prema Foxu (2006) komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja, a njega čine dva djelomično kompleksna sustava: **mreža formalne i mreža neformalne komunikacije**. Ukratko će biti objašnjene ove dvije mreže.

**Mreža formalne komunikacije** odnosi se na služben i unaprijed određen i planiran proces prijenosa informacije bilo u pisanom ili govornom obliku. „Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim putem.“ (Jurković, 2012.) Ova mreža komunikacije ključna je i važna za obavljanje poslova. No ne postoji univerzalan model koji će odrediti uspjeh organizaciji. Menadžment mora sam odrediti koji bi oblik komunikacije bio najprikladniji u skladu s organizacijskom strukturom. Formalna komunikacija se dijeli na **vertikalnu i horizontalnu/dijagonalnu**.

#### **Vertikalna komunikacija od vrha menadžmenta prema dnu:**

U ovakvoj komunikaciji u konačnici se šalju upute za rad, informacije o zadacima, o ciljevima organizacije i slično. Pa iako takav stil predstavlja autoritativni stil komunikacije važno je da menadžeri motiviraju zaposlenike da prihvate poruku koju im žele poslati. Najveći problem kod ovog tipa komuniciranja može nastati ukoliko zaposlenici imaju osjećaj da su im neke važne informacije uskraćene. Iako je potpuno jasno da će menadžment i voditelji određenih odjela imati pristup većem broju informacija koji se tiču strateških planova i financijskih podataka važno je da ostali zaposlenici u tom komunikacijskom procesu ne izgube povjerenje u svoje nadređene i da se ne ugroze međuljudski odnosi.

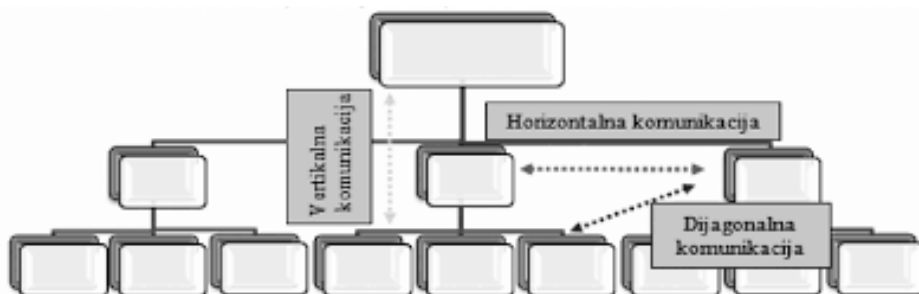
#### **Druga vrsta je vertikalna komunikacija od dna prema vrhu hijerarhije:**

Zaposlenici koji su u izravnoj vezi s klijentima ili potrošačima svojim nadređenima najčešće šalju prijedloge za poboljšanja, pritužbe, probleme ili pak svoja osobna promišljanja. Ovakav oblik komunikacije može pozitivno utjecati na radnu performansu zaposlenika. Ovaj oblik moguć je samo ako postoji povjerenje među svim članovima organizacije. No smatra se kako je ipak učinkovitija komunikacija na relaciji nadređeni-podređeni. Odnos zaposlenika s nadređenim je jedan od najvažnijih odnosa organizaciji. Nadređenoj osobi je dana moć i ovlasti, no to ne znači da je zaposlenik manje vrijedan i važan. No ako pak zaposlenik nije u određenom trenutku siguran

što treba učiniti i što se od njega očekuje najbolje je otvoreno porazgovarati s nadređenim. Na taj način će zaposlenik razumjeti nadređenog te će se poboljšati radna performansa.

**Horizontalna komunikacija** se odvija između zaposlenika istog odjela, a **dijagonalna** se odnosi na osobe različitih statusa koje nisu formalno povezane. Ovaj oblik komunikacije se provodi najčešće kroz sastanke, izvješća ili neposredne razgovore. Svrha horizontalne komunikacije je ubrzati tijek informacija te bolja koordinacija i međusobno razumijevanje.

Slika 3. Horizontalna, dijagonalna i vertikalna komunikacija,



Izvor: Jurković (2012)

**Mreža neformalne komunikacije** je poprilično složena mreža u bilo kojoj organizaciji. Neformalna komunikacija je u stalnom stanju promjene te je prema Foxu (2006) odraz percepcije djelatnika o organizaciji. Ovakva komunikacija iako može biti korisna, može često predstavljati problem. Ponekad se ovakvim načinom komunikacije u organizaciji prenose razne glasine i ogovaranja. Prednost neformalnog stila komuniciranja je u učestalosti i razini intenziteta. Također studij o utjecaju međusobne udaljenosti osoblja u odjelima pokazala je da kod osoba udaljenih više od deset metara vjerojatnost komunikacije barem jednom na tjedan iznosi 8-9%. Smanjenjem udaljenosti na 5 metara, ona raste na 25%.

## 3.2 Vrste poslovne komunikacije

Iako je komunikacija u pravilu dvosmjerna i nastaje interakcija između onoga tko šalje poruku i tko ju prima, ponekad može doći do jednosmjerne komunikacije. Pa se tako i u organizacijama često daju upute i pravila, a da se ne očekuje povratna informacija primjerice raspored posla. Ranije je spomenuto i pojašnjeno koje su vrste komunikacije, no sada će biti detaljnije opisano kako ona funkcionira unutar organizacije.

**Verbalna poslovna komunikacija** je ona koja se odvija u poslovnom okruženju, a može se podijeliti na usmenu i pisanu. I jedan i drugi oblik imaju svojih prednosti, ali i nedostataka. Usmena komunikacija odvija se brže, ali nedostatak je što ne postoji trag te se izgovorene riječi mogu preokrenuti i stvoriti krive informacije. To je prednost pisane komunikacije koja ostavlja pisani trag ali se odvija sporije. No ako se kombinira više različitih medija tada je poruka puno jača i primatelj će ju bolje razumjeti.

**Usmena komunikacija** može biti planirana ili neplanirana te formalna ili neformalna. Veliki nedostatak usmene komunikacije kao takve jest da ne ostavlja trag te se iz tog razloga poslovni razgovori i dogovori potvrđuju u pisanom obliku. Neki od oblika usmene komunikacije u poslovanju može biti razgovor, diskusija, javno izlaganje, uvjeravanje i slično. **Pisana komunikacija** s druge strane planirana je i traži napor. Puno je sporija od usmene komunikacije. Ako je informacija važna, organizacija će se odlučiti komunicirati na pisanu komunikaciju. Neki od oblika pisane komunikacije su izvješća i obrasci.

Iako se moglo vidjeti da je verbalna komunikacija bitna za uspjeh cijele organizacije **neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju** ima veliko značenje. Kao što je ranije spomenuto neverbalnu komunikaciju sačinjavaju govor tijela, pogled, izraz lica i mnogi drugi elementi. Neverbalna komunikacija može imati presudan utjecaj na odluku o zapošljavanju, prilikom dodjele zadataka pa čak i prilikom promaknuća. Važno je stoga poznavati neverbalne znakove i pravilno ih tumačiti.

## 4. Utjecaj komunikacije na unaprjeđenje međuljudskih odnosa

Komunikacija može poboljšati odnose, a nedostatak komunikacije može ih uništiti. Prije svega za komunikaciju je potrebno povjerenje. Ono je od iznimne važnosti, no povjerenje se ne stvara brzo nego je za njega potrebno vrijeme. Za ostvarivanje povjerenja među ljudima važno je biti otvoren i pokazati jasne namjere. U poslovanju je pak od presudne važnosti da se poslovni ciljevi i osnovne moralne vrijednosti preklapaju kako bi se stvorilo povjerenje i osjećaj prijateljstva. Također je važno pružati drugima točne i pouzdane informacije naročito kada se one odnose na poslovanje. Važno je biti vjerodostojan i imati poštovanja prema drugima. To su neki od načina kako unaprijediti odnose u organizaciji, a u nastavku će biti objašnjeno ono suprotno, odnosno što sve može narušiti dobru i kvalitetnu komunikaciju.

### 4.1 Prepreke u uspješnoj komunikaciji

Prema Miljković, Rijavec (2002) preko 50% poruka u organizaciji nikada ne dođu do onih kojima su upućene, a da nisu značajno izmijenjene odnosno filtrirane. Glavna prepreka je vrlo često poruka koju šaljemo prema svom vlastitom iskustvu. Prema Robbinsu (1992:123) različiti ljudi gledaju različito na isti problem. Upravo to može predstaviti prepreku u komuniciranju jer, „ mi ne vidimo stvarnost, već tumačimo ono što vidimo i to zovemo stvarnošću.“

Također je bitno spomenuti kako i kultura ima jako veliku ulogu u komunikaciji jer ljudi odgojeni u različitim sredinama imaju različite običaje i iskustvo. Svaka osoba ima svoja vjerovanja i stav. Sukladno tome može se dogoditi da od svih informacija koje čujemo izdvojimo samo ono što nama odgovara. Prepreka je isto tako i jezik jer „ riječi znače različite stvari za različite ljude.“ ( Robbins 1992:123)

Još jedan od razloga nesporazuma i prepreka u komunikaciji su stereotipi. Ljudi stvaraju stereotipe o drugim ljudima i njih je ponekad teško otkloniti. Baban Leko (1997.) objašnjava npr. kako Amerikanci Francuze smatraju arogantnima i emotivnima, a Francuzi Amerikance naivnima, agresivnima i radoholičarima. Iz primjera je moguće uočiti kako stereotipi mogu predstavljati

veliku prepreku te je potrebno uvidjeti kako postoje različitosti, i valja proučiti da li postoji jasan razlog za stereotipe. Kao prepreka mogu se javiti i emocija koje su izražene u prevelikoj mjeri ili prebrzo zaključivanje. Emocije je stoga važno kontrolirati, ali i o njima razgovarati. Također, puno puta se dogodi da se za vrijeme razgovora pretpostavi što će osoba reći, a to može biti potpuno krivo. Sve to može stvoriti velike prepreke i nesporazume u komunikaciji, no prepreke mogu stvoriti i kulturalne razlike.

#### **4.1.1 Kulturalne razlike**

Poznato je kako je poznavanje kulturalnih razlika od iznimne važnosti, te nam u poslovanju može donijeti jako veliki uspjeh ili pak neuspjeh. Svaka zemlja ima drugačije poslovne običaje, te se etički standardi mogu značajno razlikovati u dvije podosta udaljene zemlje. Za neke zemlje može se pronaći puno informacija o kulturi kao npr. o Japanu ili Sjedinjenim Američkim Državama. No teško je razumjeti nečiju kulturu ukoliko postoji malo dostupnih informacija o njoj. „Kultura je poput vode ribama. Voda je tu cijelo vrijeme, ali ribe na to zaboravljaju.“ Odnosno „domoroci su najmanje sposobni objasniti neupućenoj osobi jedinstvene karakteristike svoje kulture.“ (Robbins 1992:14) Stoga postoje istraživački okviri koji nam daju uvid u kulturu.

Jedan od njih je Kluckhohn-Strodbeckov okvir. Prema Robbinsu (1992) postoji šest temeljnih dimenzija kulture, a to su odnos prema okružju, orijentacija prema vremenu, narav ljudi, orijentacija prema aktivnosti, fokus odgovornosti i pojam prostora. Iako je ovaj okvir koristan za procjenu kulture, u ovom radu više će biti objašnjen Hofstedeov okvir koji je vrlo popularan kada je riječ o ovoj temi. Kako navodi Robbins (1992.) Hofstede je anketirao 160 000 zaposlenika u šest različitih zemalja, a njegova baza podataka potvrdila je činjenicu da nacionalna kultura ima velik utjecaj na vrijednosti i stavove zaposlenih. Zaposleni se razlikuju prema sljedećim dimenzijama: distanci moći, individualizmu nasuprot kolektivizmu, izbjegavanju nesigurnosti, muškom rodu nasuprot ženskom rodu te dugoročnoj nasuprot kratkoročnoj orijentaciji . Ukratko će biti objašnjena svaka od njih.

Prva dimenzija je distanca moći. Govori o tome jesu li status i moć jednako raspoređeni u organizacijama ili postoji nejednakost u percepciji i stvarnom izvoru moći. Zaposlenici u organizacijama više poštuju onu osobu koja ima vlast.

Individualizam nasuprot kolektivizmu objašnjava kako postoje ljudi koji više vole djelovati kao pojedinci nego kolektivno s drugima. Robbins (1992:18) naglašava kako je Hofstede zamijetio da je stupanj individualizma u nekoj zemlji povezan s bogatstvom te zemlje. Bogate zemlje poput SAD-a, Velike Britanije i Nizozemske su veoma individualističke. Siromašne su zemlje poput Kolumbije, Pakistana i Tajvana u punom smislu kolektivističke.

Izbjegavanje nesigurnosti predstavlja mjeru do koje neki ljudi u određenim zemljama preferiraju situacije koje ih ne ugrožavaju te gdje ne postoji nesigurnost. Ljudi koji žive u kulturi gdje je viši stupanj izbjegavanja neizvjesnosti imaju potrebu isticati pravila i zakone, kako bi se osjećali sigurnijima. U takve zemlje spadaju Japan i Grčka dok u one s niskim stupnjem izbjegavanje neizvjesnosti spadaju npr. Hong Kong i Danska.

Dimenzija koja uspoređuje muški i ženski rod govori o tome koliko neka kultura ističe muške uloge kao važnije, u odnosu na onu kulturu koja smatra da su muškarac i žena jednaki. Prema Hofstedeu distribucija je u gotovo svim zemljama takva da muškarci preuzimaju sigurnije i dominantnije uloge, a žene uloge koje su više orijentirane na usluge i skrb.“ (Robbins 1992:19)

U kulturama gdje prevladava dugoročna orijentacija ljudi su usmjereni na planiranje i budućnost, dok u kulturama gdje prevladava kratkoročna orijentacija ljudi su više usmjereni na sadašnjost.

Nakon objašnjene teorije, biti će navedeno par primjera koje je dobro znati kada se surađuje sa partnerima koji dolaze iz različitih kultura.

Prema Miljković, Rijavec (2002) Arapi dodiruju sugovornika. Ako se poslovni čovjek sa zapada odluči također služiti dodirom u komunikaciji mora se pripaziti da to ne učini lijevom rukom jer se lijeva ruka smatra nečistom, a desna je ruka ona s kojom se uzima hrana i novac. Kod Japanaca je značajno uručiti posjetnice odmah i to s obje ruke. Pažljivo ih prouče i spremne. Ako netko to ne učini isto smatra se površnim te kako je bolje ne surađivati s takvom osobom.

Nadalje u zapadnim kulturama za vrijeme poslovnih razgovora normalno je gledati druge osobe u oči, a izbjegavanje pogleda se može protumačiti kao nepovjerenje i nedostatak interesa. Suprotno tome, ljudi u Japanu i Latinskoj Americi ne ostvaruju kontakt očima jer se tako iskazuje znak poštovanja prema drugoj osobi.

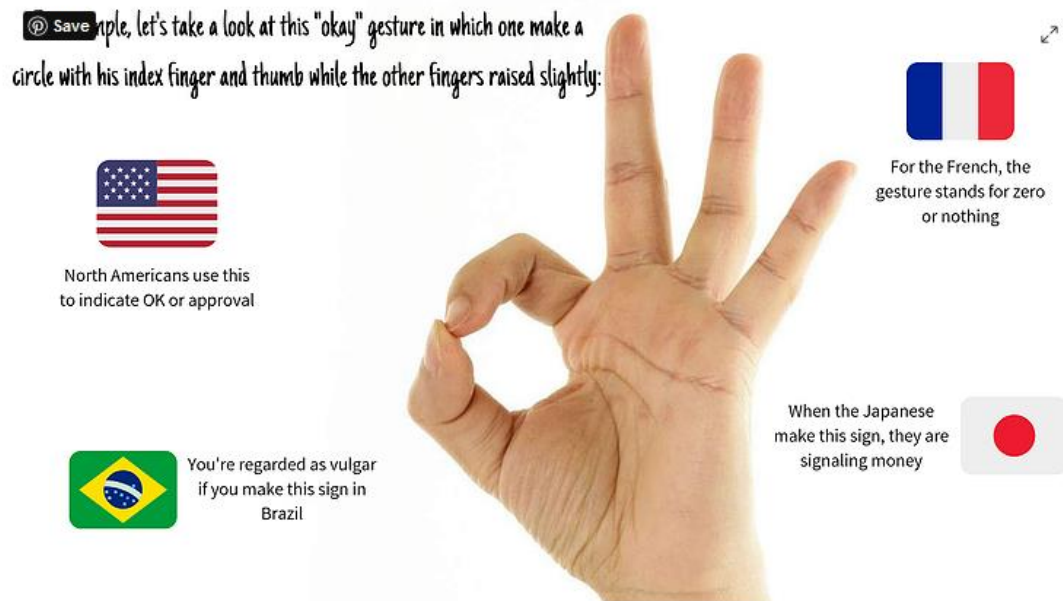
Slika 4. Kulturalne razlike pri upoznavanju



Izvor: Skočić (2015)

Na slici 4. se može vidjeti nedovoljno poznavanje kulturalnih razlika. Primjerice u Kini se pozdravlja mekanim stiskom ruke i blagim naklonom. Uvijek se prvo izgovara prezime pa ime, važno je unaprijed dogovoriti sastanak, smatra se da muškarci prilaze ženama, mlađi starijima te niže pozicionirani svojim nadređenima. Također je važno doći sa prevoditeljem te biti primjereno obučen. Za razliku od Kine, u SAD-u je sasvim normalno održavati kontakt očima, oslovljava se titulom i prezimenom, no Amerikanci često koriste i oslovljavanje imenom te je na taj način opuštenija atmosfera. Pokloni se ne očekuju iako je lijepa gesta, a ukoliko se dobiju otvaraju se odmah.

## Slika 5 Kulturalne razlike u poslovnoj komunikaciji



Izvor: <https://www.newreflection.com.au/post/2019/04/09/do-you-know-how-to-read-body-language-like-an-expert-the-surprising-truth-about-body-la>

Na slici 5. prikazan je znak koji se u različitim zemljama tumači na različite načine. Tako, primjerice, u Hrvatskoj ovaj znak većini zemalja ima značenje za nešto dobro ili odlično, u Francuskoj nula, u Japanu novac dok u Turskoj ima homoseksualne asocijacije stoga je važno obratiti pozornost pri korištenju sličnih amblema. Upravo zbog navedenih razlika, važno je proučiti kulturu zemlje s kojom se posluje, ili ima namjeru poslovati.

Poznato je kako mnoga poduzeća posluju sa različitim klijentima na međunarodnom tržištu. Bez obzira s kojim državama poduzeće posluje, mora voditi računa o poznavanju ključnih aspekata komunikacije u tim zemljama. Iako ovakva komunikacija može donijeti puno novih znanja i iskustva, loše razumijevanje komunikacije tih zemalja može dovesti do nesporazuma i neuspjeha u poslu. Stoga prema Robbinsu (1992.) postoje četiri pravila za poboljšanje komunikacije između različitih kultura:



1. *Pretpostavite razlike dok se ne dokaže sličnost* odnosno treba prvo pretpostaviti da je netko drugačiji od nas te će se tada vjerojatno manje pogriješiti pri komunikaciji.
2. *Radije stavite naglasak na opis, nego na tumačenje* odnosno treba odgoditi prosudbu sve dok ne bude bilo dovoljno vremena za promotriti i tumačiti situaciju sa stajališta svih kultura.
3. *Empatija* je vrlo važna te se treba staviti u primateljev položaj prije nego što se poruka uputi
4. *Tretirajte svoja tumačenja kao radnu hipotezu*. Važne poruke treba promjeriti kako bi se uvjerali da su tumačenja pogodila cilj.

#### **4.1.2 Sukob u organizaciji**

Prijašnje navedene i objašnjene kulturalne razlike mogu dovesti do nesporazuma pa i do sukoba ukoliko se ne riješe pravovremeno. Samim time sukob u organizacijama u današnje vrijeme postao je jako aktualna tema, te se sve više istraživanja provodi upravo na ovu temu. No što je zapravo sukob i što on podrazumijeva?

Jedna od definicija kaže kako „konflikt definiramo kao proces u kojem osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napor osobe B nekim oblikom blokade koji će rezultirati u osjećanju osobe B da postigne njezine ciljeve ili promicanje njezinih interesa.“ (Robbins, 1992:174)

Također jednostavnije rečeno sukob je neslaganje između pojedinaca ili grupe, odnosno između zaposlenika ili određenih dijelova poduzeća. Poznato je da sukob nastaje kada dolazi do razlika u ciljevima i očekivanjima u odnosu na druge u organizaciji, no sukob nije uvijek destruktivan. Sukob također nastaje zbog nejasne komunikacije ili osobnih čimbenika.

Prema Robbinsu (1992.) neki teoretičari smatraju kako sukob treba izbjegavati, a to se smatra tradicionalnim pogledom na sukobe u organizacijama, dok drugi smatraju kako je sukob jednostavno neizbježan, te će do njega doći u nekoj fazi. Treba naglasiti kako sukob nije loš, loš

postaje samo onda ako ne postoji dobra i održiva uspješna komunikacija među zaposlenicima. Kroz niz godina sukob se počeo prihvaćati, jer on jednostavno postoji u određenom trenutku. No u današnje vrijeme ukoliko u organizaciji postoji problem stranama se dozvoljava sukobljavanje pri čemu trebaju voditi računa da će jedino sukob koji je temeljen na poštivanju, funkcionalnom razmišljanju i želji za rješavanjem problema donijeti pozitivne rezultate. U nastavku će biti detaljnije objašnjena razlika između funkcionalnih i disfunkcionalnih sukoba prema Robbins (1992)

**Funkcionalni sukob** je umjeren, on pomaže ojačati performansu zaposlenika i djeluje pozitivno. Može pomoći pojedincima da pronađu nove pristupe u rješavanju problema, također povećava količinu informacija koje su potrebne za donošenje odluka te potiče kreativnost.

**Disfunkcionalni sukob** je sukob u kojem postoji ili previše ili nedovoljno sukoba. Takav sukob loše utječe na sve zaposlenike, utječe loše na performansu i na cijelu organizaciju. Primjer toga moguće je vidjeti na slici 8. gdje se svatko bori za svoj interes te nije ostvaren sporazum. U situaciji kada nastane disfunkcionalan sukob važno je pronaći izvor tog sukoba, te uspješno i otvoreno komunicirati kao što je ranije bilo spomenuto.

Jako je važno prepoznati sukobe jer to je temelj za njihovo rješavanje.. Robbins (1992.) navodi 5 pristupa koji se mogu javiti u procesu upravljanja sukobima:

Prvi pristup je tzv. **utakmica**. Nastaje kada jedna strana nastoji zadovoljiti svoje osobne ciljeve i interese, te se često koristi autoritet i sila kako bi sukob okrenuli u svoju korist. Ovaj pristup se još može nazvati „pobjeda-poraz“ pristup.

Drugi pristup je **suradnja**. Ovdje se traži ishod koji će biti na obostranu korist. Veći je fokus na rješavanje problema, a ovaj se pristup može opisati kao „pobjeda-pobjeda“.

Treći pristup je **izbjegavanje**. Jedna strana može uočiti konflikt, ali odbija reagirati te se povlači. Također postoji nezainteresiranost i izbjegava se pokazivanje neslaganja.

Četvrti pristup je **prilagodba**. U ovom slučaju se izgladuju razlike i traži se područje sporazuma. Jedna strana pristaje žrtvovati se.

I zadnji pristup je **kompromis**. Kao što je poznato, kompromis nastaje u trenutku kada svaka strana u sukobu mora od nečega odustati, te se na taj način postiže sporazum.

Svaki od ovih pristupa imaju svoje prednosti i nedostatke, odnosno vrijeme kada se mogu i trebaju primijeniti. U konačnici, sukoba će uvijek biti ali ga je važno prepoznati na vrijeme i prihvatiti da postoji. Bitno je poštovati tuđa mišljenja, preuzeti odgovornost za svoje postupke, pričati o svojim emocijama, te riješiti sukob dio po dio. Ako se postupi na pravilan način, sukobi mogu donijeti dobre i pozitivne promjene u organizaciji, biti motivator za promjene i za bolji timski rad. Samim time ukoliko se organizacija nauči nositi sa sukobima i zna ih riješiti, oni samo mogu ojačati komunikaciju među zaposlenicima.

#### **4.1.3 Jačanje komunikacije među zaposlenicima**

Prvi korak na putu ojačavanja i poboljšanja komunikacije među zaposlenicima je fokus na poruku koju šaljemo, te bolje razumjeti poruke koje primamo. Komunikacija je važna, pa je isto tako važno pripremiti se za nju. Miljković, Rijavec (2002) smatraju kako prije svega moramo upitati koje informacije drugi trebaju znati i kada ih trebaju saznati. Zatim je važno znati što ćemo točno reći i što se komunikacijom želi postići. No ponekad se treba konzultirati s drugima prije same komunikacije. Treba naglasiti kako je dobro biti usmjeren na specifično ponašanje odnosno trebamo drugima točno reći u čemu npr. griješe. Bitno je znati kako kritiziranje nečije osobnosti neće donijeti ništa dobro, te je umjesto toga potrebno izreći komentar na nečije ponašanje. Spomenuto je ranije kako je važno da druga osoba razumije poruku koju je primila.

U organizacijama je također od velike važnosti razviti povjerenje o čemu je već bilo riječi.. „Jedno je istraživanje među američkim i kanadskim radnicima pokazalo da samo 38% njih vjeruje svojim menadžerima. Još manji dio, samo 27% smatra da je menadžere za njih briga kao pojedince.“ (Miljković, 2002:58) Prema ovim podacima vidi se kako je povjerenje na veoma niskoj razini, a slična je situacija i u Europi. Zbog toga je važno da se zaposlenici osjećaju ugodno i da imaju povjerenja u svoje nadređene. No povjerenje se treba graditi postepeno. Sve navedeno može poboljšati i ojačati komunikaciju te na taj način poboljšati cjelokupnu performansu zaposlenika.

## 5. Principi uspješne komunikacije

Kao što je prethodno navedeno, za uspješnu komunikaciju važno je prije svega otkloniti bilo kakve prepreke koje stoje na putu uspješnom komuniciranju. Prva stvar koja je korisna za uspješnu komunikaciju je povratna informacija. Prema Robbinsu (1992.) ako menadžer upita zaposlenika da li je razumio pitanje, odgovor predstavlja povratnu informaciju. No ukoliko zaposlenik odgovori sa da ili ne, onda se komunikacija definitivno može poboljšati. Važna stavka je i jezik koji koristimo u komunikaciji. Ako su riječi drugoj osobi strane ili nerazumljive, komunikacija neće biti uspješna. Ovo je jednostavno opisati na primjeru doktora i pacijenta. Doktor mora svoj rječnik prilagoditi pacijentu koji ne razumije stručne kirurške pojmove. No poznavanje jezika bez neverbalne komunikacije ne znači uspješnu komunikaciju. Upravo zbog nedostatka neverbalne komunikacije putem Interneta često dolazi do nesporazuma stoga se zajedno sa pisanom porukom stavljaju GIF-ovi i naljepnice. U ovu kategoriju ubrajaju se i skraćenice i poštapalice koje govornik koristi, koje mogu ostaviti loš dojam a tečan i razumljiv govor svakako ostavlja bolji dojam o govorniku. Također za vrijeme telefonskog razgovora se manje mogu uočiti razlike u glasu te je zato važno osobu vidjeti uživo. Sljedeći pojam je aktivno slušanje. „Kad netko govori, mi čujemo. Ali odviše često mi ne slušamo.“ (Robbins 1992:126). Bitno je zaista slušati drugu osobu, uspostaviti kontakt očima, postavljati pitanja i ne prekidati govornika. Danas je mnogim ljudima poznat pojam aktivnog slušanja no malo ljudi ga stvarno i primjenjuje. Razlog tome može biti nezainteresiranost, ne poznavanje teme, umor, glad i žeđ za vrijeme dok druga osoba govori. Bez obzira koji se razlozi mogu pojaviti, važno je ne prekidati osobu, ne zaključivati prerano te usmjeriti pažnju na ono o čemu sugovornik trenutno priča, a ne na ono što je rekao ili će reći. Sljedeća bitna stavka su emocije. Emocije ne trebaju preuzeti kontrolu nad razgovorom (naravno kada govorimo isključivo o komunikaciji u poslovnom okruženju), te se treba komunicirati na jasan i racionalan način. Osobito u današnje vrijeme sve veći je naglasak na emocionalnu inteligenciju, te je ona jednako važna za uspjeh u poslovanju kao i IQ. Asertivnost kao pojam postala je iznimno popularna za proučavanje i korištenje. Asertivnost znači izreći osjećaje i misli ali bez da se ugrozi druga osoba, odnosno učiniti to na ne agresivan način. Sve navedeno je jednako važno, ali govornik mora biti otvoren za povezivanje na verbalnoj razini jer samo pričanje ne znači nužno i kvalitetnu komunikaciju.

U konačnici se može zaključiti kako je moguće ostvariti dobru i kvalitetnu komunikaciju uz par korisnih principa koji mogu pomoći bilo da se radi o svakodnevnoj komunikaciji, ili poslovnoj komunikaciji između različitih država, te je komunikacija ujedno način za stvaranje stava i identiteta.

## **6. Projekt “Doprinos zajednici” – Važnost komunikacije „licem u lice“ među mladima**

Iako je važno znati teorijske informacije o komunikaciji te načine i savjete kako se ponašati u određenim situacijama, bile one privatne ili poslovne, važno je znati i primijeniti teoriju jer to nije lako koliko se možda na prvi pogled čini. Primjer koji je u nastavku naveden, nastao je spletom ideja studentica u želji za doprinosom zajednici. Ideja je nastala na temelju glavnog cilja, a to je potaknuti mlade na kvalitetne razgovore „licem u lice“. Od velike je važnosti iskrenost te potreba vježbi i razgovora vezanih za emocionalnu inteligenciju. Donesena je odluka fokusirati se na samu komunikaciju među mladima, koja je jako važna u današnjici gdje je komunikacija postala sve kraća, stoga je želja za održavanjem radionica bila velika. Danas se mladi teško povjeravaju drugima, te su naviknuti komunicirati preko poruka, poruka koje su gramatički netočne i nemaju veliki smisao i značenje. Iskreni osmijeh zamijenjen je smajlicima. Sve je više mladih koji se svakodnevno uspoređuju s drugima, te se nakon toga osjećaju manje vrijedno. Veliki broj mladih osoba dnevno potroši više od 5 sati na mobitelu. Ovakav način života vrlo je nezdrav, na psihičkoj razini, te može donijeti stres i anksioznost koju je teško izbjeći, a ako govorimo o poslovnom okruženju, ovakav način života može jako štetiti radnom performansu. Naprosto se osjetila potreba za bolju komunicirati s drugima, bolje razumjeti druge i njihove misli i osjećaje. Treba ponekad izaći iz komfor zone i napraviti nešto što će ljudima donijeti osjećaj ponosa. Ovakav tip radionica često se može vidjeti na Erasmus programima, ali ne nužno samo za mlade. Radionica postoje i za poslovne ljude kao i razni programi gdje se može prisustvovati. Na primjeru radionica u drugim europskim zemljama, odlučeno je barem na kratko dovesti dio toga na Ekonomskom fakultetu u Osijeku kako bi se naučilo cijeniti i poštovati druge, njihova vjerovanja i usađene vrijednosti.

Na početku radionice svi mobiteli su odloženi na stol, te je provedeno kratko upoznavanje sa sudionicima i sve je započelo *energizersima*. *Energizersi* su igre kojima se „probija led“ te se na takav način ljudi opuste i povećaju razinu svoje energije. Nakon toga je provedena glavna aktivnost, svaki sudionik je napisao jednu temu koja ga zanima i o kojoj želi raspravljati. Neke od tema su bile vjeronauk u školama, stres, filmovi, primjena oružja, work and travel, kako se uspješno zaposliti i slično. Svakih 20 minuta otvaraju se nove 4 teme. Svaki sudionik bira o kojoj temi želi razgovarati i u koju se grupu želi priključiti. Uz to imaju pravila koja daju mogućnost „šetanja“ od teme do teme, vremensku ograničenost te pravila za osobe koje se žele priključiti. Na taj način se dobio uvid u mišljenja o različitim temama. Nakon što 20 minuta istekne, dolaze na red 4 nove teme i 4 nove grupe i to se ponavlja još dva puta. Zbog takvog rasporeda mladi su imali puno tema za razgovor. U zadnjem terminu tema je došlo do povezivanja svih sudionika u jednom krugu te je uslijedila rasprava o jednoj temi. Iako povezivanje u jedan krug nije planirano, to pokazuje kako su se sudionici nakon cijele radionice opustili i željeli svi zajedno pričati što je trajalo još sat vremena. To dokazuje kako je ova radionica uspjela, nitko nije žurio niti je imao potrebe ranije otići. Nakon radionice su podijeljeni mali pokloni i zahvale na sudjelovanju. Pokazano je veliko zadovoljstvo od strane sudionika, te želja za ponovnom radionicom. Radionica je bila korisna, dobra za upoznavanje, poboljšanje već postojećih odnosa i za samopouzdanje jer je svaki sudionik imao prilike govoriti. Kada je došlo do neslaganja i različitih stavova, svatko je saslušao obrazloženje tuđeg stava te su se na taj način otklonile predrasude. Upravo se ovim eksperimentom uvidjelo kako su radionice ovoga tipa potrebne i mogu puno koristiti studentima, osobama u poslovnom okruženju, pa tako i svima drugima.

## 7. Zaključak

Područje istraživanja rada odnosilo se na poboljšanje komunikacije kako bi se unaprijedili međuljudski odnosi u poslovnom okruženju. Kroz određeno razdoblje komunikacija među ljudima se postepeno mijenjala, a danas je ona velikim djelom komunikacija putem Interneta i društvenih mreža stoga ljudi sve manje znaju pravilno komunicirati. Komunikacija u poslovnom okruženju se također mijenja. U radu je obrađeno sve o komunikaciji te njenim oblicima i vrstama. Dan je uvid u moguće prepreke koje se mogu pojaviti. Komunikacija je uvijek postojana, bilo da se komunicira verbalno ili neverbalno. Komunikacija je ključ za uspjeh svih međuljudskih odnosa, a glavni cilj komunikacije u organizacijama je da ona uspješno funkcionira. Kada dođe do nesporazuma ili razlika u očekivanjima i ciljevima u organizacijama važno je na vrijeme uočiti problem te pravovremeno riješiti pomoću uspješne komunikacije. Prepreke koje se pojave mogu biti vezane za kulturalne razlike među zemljama, no poznavanje različitih kultura i običaja kada se posluje sa stranim državama može donijeti uspješno poslovanje. U slučaju sukoba važno je iskoristiti ga kao priliku za poboljšanje odnosa i poslovanja, za rješavanje problema te motiviranje za daljnji napredak. Ovdje je također bitno i povjerenje među zaposlenicima, empatija te kontrola nad emocijama. Za daljnja istraživanja na ovu temu može se istražiti kako komunikacija putem društvenih mreža utječe na poslovanje jer je vidljivo kako je većinski dio prebačen preko aplikacija pa se tako organizacije oglašavaju na Facebooku, Instagramu ili LinkedInu. Mnoge organizacije koriste društvene mreže kako bi svojim sadašnjim i budućim kupcima i partnerima poslali određenu poruku o proizvodu i/ili usluzi ili pak o samoj organizaciji. No bez obzira na oblik komunikacije, koji će se sigurno mijenjati kako se mijenja i osuvremenjuje tehnologija, ona će ostati jedan od najznačajnijih čimbenika za uspješno poslovanje svake organizacije.

## Literatura

1. Fox, R. (2001.) Poslovna komunikacija. Zagreb; Hrvatska sveučilišna naknada: Pučko otvoreno učilište.
2. Miljković, D., Rijavec, M. (2002.) Komuniciranje u organizaciji. : IEP-D2 & Vern, Zagreb
3. Robbins, S. (1996.) Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb, : MATE,
4. Jurković Z. (2012.) **Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije.** [Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2.](#)
5. Vojvodić, A. ( 2013.) Dinamika komunikacija, seminarski rad, Fakultet inženjerskih nauka, Univerzitet u Kragujevcu, <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/>

## Internet stranice

1. [https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske\\_vjetine\\_-\\_uvod.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske_vjetine_-_uvod.pdf)  
(Posjećeno (12. kolovoza 2020.)
2. <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavršavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/komunikacija/>  
(Posjećeno 12.kolovoza 2020.)
3. <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/>  
(Posjećeno 12.kolovoza 2020.)
4. <https://www.newreflection.com.au/post/2019/04/09/do-you-know-how-to-read-body-language-like-an-expert-the-surprising-truth-about-body-la>  
(Posjećeno 1. rujna 2020.)
5. <https://media.studomat.ba/2016/05/osmijeh-smijanje-ljubazan.jpg>  
(Posjećeno 10. Rujna 2020.)



## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Struktura komunikacijske mreže.....                      | 4  |
| Slika 2. Proces komunikacije.....                                 | 7  |
| Slika 3. Horizontalna, vertikalna i dijagonalna komunikacija..... | 10 |
| Slika 4. Kulturalne razlike pri upoznavanju.....                  | 15 |
| Slika 5. Kulturalne razlike u poslovnoj komunikaciji.....         | 16 |