

# KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POSLOVANJA

---

**Mandić, Tin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:148717>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Tin Mandić

**KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POSLOVANJA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Tin Mandić

# **KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POSLOVANJA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 00102260897

e-mail: tinmandic15@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Poduzetništvo

Tin Mandić

**COMMUNICATION AS A FOUNDATION FOR SUCCESSFUL  
BUSINESS PERFORMANCE**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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: Tin Mandić**

**JMBAG: 00102260897**

**OIB: 59003328475**

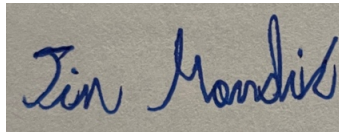
**e-mail za kontakt: [tmandic@efos.hr](mailto:tmandic@efos.hr)**

**Naziv studija: Poduzetništvo**

**Naslov rada: Komunikacija kao temelj uspješnog poslovanja**

**Mentor/mentorica rada: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić**

U Osijeku, 2021. godine

Potpis: 

## Sažetak

Ovaj rad prikazuje koliko je važna komunikacija u poslovanju. Najjednostavnije bi se moglo reći da je komunikacija proces razmjene poruka, misli, ideja među ljudima. Pravilno komuniciranje ključ je u izgrađivanju i privatnih i poslovnih odnosa. Komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija obuhvaća govorenje koje je najzastupljeniji oblik komunikacije, dok neverbalna komunikacija uključuje izraz lica, geste, dodire, pokrete, držanje tijela, glasnoću, boju glasa i zauzimanje prostora. Do poslovne uspješnosti u organizaciji dolazi se uspješnim komuniciranjem između managementa i djelatnika. Kako bi se ubrzao proces komunikacije i prenošenja informacija gotovo su sva poduzeća, u zadnja dva desetljeća, prešla na elektronsku komunikaciju (e-komunikacija) kao na suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Ona postaje sve više naprednija i odvija se sve brže. Da bi bila uspješna potreban je ljudski kapital i znanje koje pokreće informacijsku tehnologiju i razvija nove oblike komunikacije. Da bi elektronska komunikacija (digitalna) bila provediva organizacija mora imati razvijen informacijski sustav. Ovakav način komunikacije može pomoći članovima tima da bolje i uspješnije komuniciraju i među sobom i sa svojim klijentima. Problem elektronske komunikacije je nedostatak neverbalne komunikacije jer takav vid komunikacije nadopunjuje verbalnu komunikaciju čime se bolje prenose poruke. Za uspješno komuniciranje među zaposlenicima i klijentima potrebne su dobre i komunikacijske i prezentacijske vještine. I jedan i drugi set vještina se mogu naučiti i s vremenom usavršiti. Kako bi bile sigurne u način na koji se prezentiraju na tržištu mnoge organizacije se okreću odjelu za odnose s javnošću. Taj odjel ima značajnu ulogu u uspjehu organizacije jer predstavlja organizaciju i održava odnose s javnošću. U tom području organizacije najčešće zapošljavaju novinare.

**Ključne riječi:** verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, elektronska komunikacija, komunikacijske vještine, komunikacija u timu, odnosi s javnošću

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to demonstrate the importance of business communication. Simply put, communication is the process of exchanging messages, thoughts, and ideas between people. Proper communication is essential for maintaining both personal and business relationships. In general, there are verbal and nonverbal forms of communication. Verbal communication includes face to face communication which is also the most common form of communication while non-verbal communication includes facial expressions, gestures, touch, body language, volume of voice, voice color and body language. Electronic communication or e-communication is a modern form of communication in all types of organizations. The use of electronic communication has increased in recent years and has become a popular and fast mean of communication. Successful e-communication is the result of companies continuously investing in the development of information technology and new forms of communication. One form of electronic communication that is used in both personal and business life is electronic mail (e-mail) because it can help team members communicate better and more successfully with each other and with their clients. The problem with electronic communication is the lack of non-verbal communication, because this type of communication complements verbal communication, which conveys messages better. Good communication and presentation skills are necessary for successful communication between employees and clients. Both skills can be learned and develop over time. In order to present themselves confidently in the marketplace, many companies turn to the public relations department. This department plays an important role in the success of the company by representing the company and maintaining public relations. In this department, companies most often employ journalists.

**Key words:** verbal communication, nonverbal communication, electronic communication, communication skills, team communication, public relations.

# SADRŽAJ

<i>1. Uvod</i> .....	<b>1</b>
<i>2. Metodologija rada</i> .....	<b>2</b>
<i>3. Što je komunikacija ?</i> .....	<b>3</b>
<i>3.1. Vrste komunikacije</i> .....	<b>5</b>
<i>3.1.1. Verbalna vs neverbalna komunikacija</i> .....	<b>5</b>
<i>3.1.2. Digitalna komunikacija</i> .....	<b>12</b>
<i>3.2. Utjecaj kulture i bontona na komunikaciju</i> .....	<b>14</b>
<i>4. Komunikacija u poslovanju</i> .....	<b>16</b>
<i>4.1. Komunikacija u timu</i> .....	<b>17</b>
<i>4.2. Komunikacija kao pomoć pri prodaji</i> .....	<b>18</b>
<i>5. Komunikacijske vještine i kako ih poboljšati</i> .....	<b>19</b>
<i>6. Komunikacija u funkciji odnosa s javnošću</i> .....	<b>21</b>
<i>6.1. Kako uspješna poduzeća komuniciraju sa svojim dionicima</i> .....	<b>23</b>
<i>Zaključak</i> .....	<b>25</b>
<i>Literatura:</i> .....	<b>26</b>
<i>Popis tablica, slika i grafikona</i> .....	<b>28</b>



# 1.Uvod

Cilj ovog rada je istražiti, predstaviti i objasniti pojam komunikacije kao temelj uspješnog poslovanja, te saznati kako se mogu naučiti i primijeniti komunikacijske vještine u svakodnevnoj komunikaciji i poslovanju. Poseban naglasak se stavlja i na elektronsku komunikaciju (prednosti i nedostatke) kao, danas, neizostavnom načinu komuniciranja koji doprinosi bržoj razmijeni informacija u poslovanju.

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Nakon uvoda u poglavlju *Metodologija rada* predstavljene su metode istraživanja koje su korištene za izradu rada. U trećem poglavlju *Što je komunikacija* govori se o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, digitalnoj komunikaciji te njezinim prednostima i nedostacima kao i o utjecaju kulture i bontona na komunikaciju. U četvrtom poglavlju *Komunikacija u poslovanju*, govori se o komunikaciji u timu i komunikaciji kao pomoć pri prodaji. Peto poglavlje *Komunikacijske vještine i kako ih poboljšati* govori o karakteristikama dobrih govornika i pravilima uspješne komunikacije.

Šesto poglavlje pod nazivom *Kako uspješna poduzeća komuniciraju sa svojim dionicima*, govori o komunikaciji u funkciji odnosa s javnošću.

Zadnje poglavlje predstavlja zaključak o cijelom radu i sadrži analizu intervjua s predstavnikom poduzeća koje se bavi odnosima s javnošću i koje provodi komunikacijske treninge sa svojim klijentima. Intervju je omogućio nova saznanja o oblicima komunikacije i različitim tehnikama poboljšanja komunikacijskih vještina koja odabrano poduzeće provodi u odnosima s javnošću.

## **2. Metodologija rada**

U ovom radu predmet istraživanja je komunikacija kao temelj uspješnog poslovanja. Cilj intervjua je saznati i istražiti kojim se komunikacijskim vještinama koristi odabrano poduzeće u svom radu s klijentima, na koji način provodi komunikacijske treninge i kako izgleda upravljanje odnosima s javnošću. U istraživanju i predstavljanju rezultata istraživanja korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda klasifikacije, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda apstrakcije i konkretizacije i metoda specijalizacije i generalizacije.

Uz pomoć nabrojanih metoda rad predstavlja pojam komunikacije i što on sve obuhvaća. Završni rad nastoji pokazati kako su komunikacije temelj za uspješno poslovanje i koliko je važno da poduzeća ulažu u razvoj komunikacijskih i prezentacijskih vještina svojih zaposlenika. Za izradu ovog rada korišteni su i primarni i sekundarni izvori podataka. U teorijskom dijelu koristila se znanstvena i stručna literatura iz područja komunikacija uz pomoć internetskih izvora, dok su se za razradu empirijskog dijela i zaključka cijelog rada koristile informacije dobivene intervjuom provedenim s direktorom poduzeća FAD Consulting j.d.o.o. Filipom Kuštrom.

### 3. Što je komunikacija ?

Prema Glavaš i Lamza Maronić (2008.) riječ komunikacija potječe od latinskih riječi *comunis* što znači zajednički, odnosno *communicare* – učiniti općim, uopćiti. Komunikacijom se razmjenjuju misli, priopćavaju ideje i prenose poruke u užoj i široj okolini. Pojavom interneta omogućeno je brže prenošenje poruka kroz vrijeme i prostor. Pojmu komunikacije teško je odrediti jedinstvenu definiciju koja bi obuhvatila sva područja u kojima se ista istražuje. (Glavaš, Lamza-Maronić 2008:15)

Da bi bila uspješna komunikacija mora biti dvosmjerna i mora obuhvaćati i povratnu informaciju kojom sugovornici prenose vlastita zapažanja i mišljenja.

Model komunikacije zahtijeva sudjelovanje najmanje dvije osobe. Proces komunikacije, koji je vidljiv na slici 1, strukturiran je na način da sudionici odašilju poruku ( kodiranje poruke ) preko komunikacijskog kanala drugim sudionicima koji primaju poruku ( dekodiranjem tj. interpretacijom poruke), te povratnom vezom ( *feedback* ) zatvaraju komunikacijski proces. (Glavaš, Lamza-Maronić 2008:21)

Slika 1. Proces komunikacije



Izvor: Robbins i Judge (2009.)

Glavaš i Lamza-Maronić (2008:21) navode da je vještina komunikacije individualna i svojstvena svakoj osobi. Unutar komunikacijskog procesa razmjena informacija je jedinstvena

te ovisi o osobnosti, ponašanju, temperamentu, sposobnostima i emocijama koje variraju od osobe do osobe koje sudjeluju u komunikacijskom procesu. Uspjeh komunikacijskog događaja izravno ovisi o tome hoće li primatelj poruke shvatiti, pravilno interpretirati, razumjeti poruku te dati ispravan uzvratni odgovor kojim će se uspješno nastaviti tijekom komunikacijskog procesa. (Glavaš, Lamza-Maronić 2008:21)

Sugovornici u komunikacijskom procesu služe se porukama koje razmjenjuju usmeno i kontaktno, pismeno ili elektronski. Poruke podrazumijevaju misli, ideje, osjećaje, stavove, uvjerenja. Pomoću njih sugovornici neizravno govore o svojim stavovima, o svojim razmišljanjima, o sebi te prosljeđuju osobne misli kojima žele utjecati na stavove i uvjerenja ostalih sugovornika.

Poruka koja se šalje sugovorniku mora biti razumljiva, jasna, kratka kako bi ju sugovornik razumio i shvatio što mu se želi prenijeti. Interpretacija poruke i odgovor na nju ovisi o mogućnostima, emocionalnom stanju, znanju i stavovima sugovornika. Vrlo često, upravo zbog različitog interpretiranja komunikacijskih znakova, može doći do nesporazuma u komunikacijskom procesu i prekida komunikacije.

Prenošenjem verbalnog i kontaktnog sadržaja poruke u misli i značenja podrazumijeva da ih osoba koja ih prima na pravilan način shvati i razumije. Velik utjecaj na interpretaciju sadržaja poruke ima aktivno slušanje i pamćenje primatelja. Prema Glavaš i Lamza-Maronić (2008:21) za potpunije razumijevanje procesa komunikacije važno je upoznati socijalno okruženje pošiljatelja i primatelja i prepoznati je li primatelj sposoban za razumijevanje poruke.

Glavaš i Lamza-Maronić (2008:21) također navode kako je jako važno da sugovornici budu jasni i razumljivi kako bi se shvatila, objasnila ili prenijela poruka. Osredečki (2007.) navodi da što su sugovornici u procesu komuniciranja kompetentniji, to je interakcija uspješnija, a i time i konačni rezultat.

## **3.1. Vrste komunikacije**

Komunikacijski proces započinje u onom trenutku kada poruka stigne od pošiljatelja do primatelja. Sam sadržaj i oblik poslano poruke ovisi o načinu na koji ih pošiljatelj oblikuje i sastavlja. Uspješan komunikacijski tijek može biti usporavan i onemogućen brojnim utjecajima koji ometaju prijenos poruke. Uspješno komuniciranje podrazumijeva razumijevanje i shvaćanje poruke od strane pošiljatelja i primatelja. Uspjeh komunikacije ovisi o svim sudionicima te njihovim prethodnim iskustvima u davanju istih ili sličnih značenja poruci koja se prenosi komunikacijom.

Komunikacija u svakodnevnom životu povezuje živa bića i određuje odnose među ljudima. Ljudi sposobnost komuniciranja izgrađuju cijeli život, naime ona započinje od trenutka kada postajemo svjesni svog okruženja. U zajednici ljudi komuniciraju i stvaraju međusobne odnose.

Osim komunikacije licem u lice koji je najčešći oblik komuniciranja, postoji i pisani oblik komuniciranja. U pisani oblik komuniciranja spadaju knjige, pisma, časopisi i razmjena pisanih elektroničkih poruka preko raznih društvenih mreža.

### **3.1.1. Verbalna vs neverbalna komunikacija**

Pod osnovne vrste komunikacije podrazumijevaju se verbalna i neverbalna komunikacija. Verbalna se komunikacija sastoji od slušanja i govorenja, odnosno razgovora među sugovornicima. Temelji se na jeziku i riječima te se najčešće smatra komunikacijom licem u lice. Dijeli se na: čitanje, slušanje, govorenje i pisanje.

Govor se smatra najčešćim oblikom verbalne komunikacije i prijenosa informacija kojim se prenose mišljenja, razmišljanja, stavovi, različite upute, osjećaji i informacije drugoj strani.

Slušanje se smatra jednim od najvažnijih elemenata uspješne komunikacije no to ovisi o tome prakticiraju li sugovornici pasivno ili aktivno slušanje. Pasivnim slušanjem slušatelj ne ulaže nikakav napor da bi razumio primljenu poruku, čak štoviše, često ju i zanemaruje. S druge strane, aktivnim slušanjem slušatelj ulaže sav potreban napor kako bi primljenu poruku jasno razumio i prihvatio.

Čitanje je najmanje zastupljen oblik verbalne komunikacije. Čitajući ljudi prikupljaju nove informacije i znanjem, no danas se sve manje čitaju knjige u papirnatom obliku, a sve se više čitaju e-knjige, vijesti s različitih portala i društvenih mreža.

Pisanje predstavlja jedan od najstarijih oblika komunikacije a najčešće se provodi kroz knjige, časopise, znanstvene radove, eseje, pisma i tehnologiju. No, danas je ovaj način komunikacije sve manje zastupljen, ako se uzme u obzir da, zbog novijih i tehnološki sofisticiranijih načina komunikacije, ljudi sve manje pišu pisma, razglednice i slično.

Prema Carnegieu (2014.) preporuke za uspješnu verbalnu komunikaciju su:

- što manje moguće stranih riječi prilikom govora
- kratke rečenice
- izbjegavanje korištenja puno zamjenica
- ne koristiti puno različitih pridjeva
- prilagođavanje sugovorniku
- što manje govora o sebi

Glavaš i Lamza-Maronić (2008:23) navode dvije vrste verbalne komunikacije: formalnu i neformalnu. Formalna verbalna komunikacija ima veliki značaj u svakodnevnom poslovanju i vodi k uspješnoj komunikaciji. Formalnom komunikacijom se službeno prenose informacije u poduzeću i ne iskrivljuje se i ne mijenja prvobitna poruka koja se prenosi kroz razine organizacijske strukture (od vrha menadžmenta do zaposlenika i obrnuto) kao što je vidljivo na slici 2. Ona prikazuje menadžera i zaposlenika, a prema govoru tijela menadžer koji se nalazi lijevo pažljivo sluša riječi zaposlenika koji se nalazi s desne strane. To su pisane obavijesti, upute, skupovi zaposlenika, sastanci različitih odjela te razgovori koji služe za davanje uputa ili vrednovanje obavljenih zadataka. Slika broj 3. prikazuje zaposlenike poduzeća u međusobnoj komunikaciji za vrijeme poslovnog sastanka.

*Slika 2. Verbalna komunikacija*



Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>)

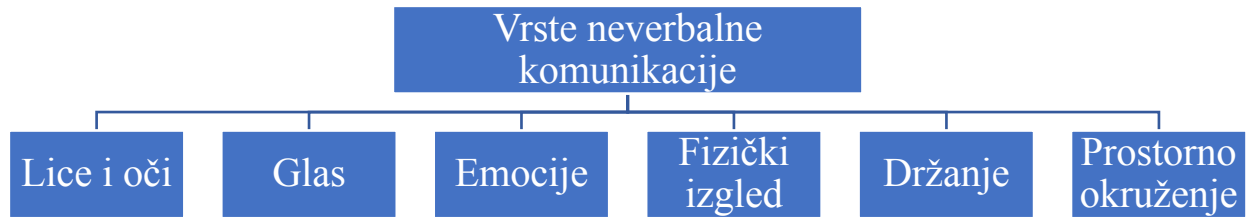
*Slika 3. Komuniciranje za vrijeme sastanka*



Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>)

Neverbalna komunikacija je komuniciranje bez upotrebe riječi. Ona uključuje izraz lica, geste, dodire, pokrete, držanje tijela, glasnoću, boju glasa i zauzimanje prostora (slika 4). Najčešće se neverbalnom komunikacijom prenose emocije, stavovi, raspoloženje i mišljenje sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom procesu.

Slika 4. Vrste neverbalne komunikacije



Izvor: Obrada autora završnog rada, prema Glavaš i Lamza-Maronić (2008)

Vrste neverbalne komunikacije:

#### A) Stav tijela

**Stav tijela** ukazuje na osobnost osobe (slika 5). Može se razlikovati opušteni ili napet položaj tijela, otvoren ili zatvoren i položaj tijela kao u zrcalu. Emocije mogu utjecati na stav i držanje tijela.

Slika 5. Stav tijela



Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>)

Slika 5. prikazuje različite položaje tijela. Osoba koja se osjeća dobro i lagodno njen stav tijela bit će opušten kao što je na slici prikazano kod osobe sa zelenim odijelom. Ukoliko je osoba nervozna njen stav tijela bit će napet. Stav osobe u sivom odijelu sa rukama iza leđa govori o želji za autoritetom. Ljudi ponekad pokušavaju prikriti svoje osjećaje, ali ih položaj tijela odaje.



Kada se osoba ne osjeća ugodno u nečijem društvu, to signalizira položaj tijela na način da su prekrížene ruke ili noge ili da osoba drži neki predmet u rukama.

## **B) Lice**

U komunikaciji najčešće gledamo lice. Izrazom lica možemo prenositi informacije o osobi, interesu tijekom interakcije, emocionalna stanja (osmijeh, tuga, iznenađenje, strah sreća...) i način na koji se ljudi žele prikazati drugima.

Navarro (2008:154) navodi da izrazi lica uvijek mogu biti izvor znakovitih uvida u nečije osjećaje ili misli. Jednostavno valja paziti da se ti signali mogu odglumiti, tako da se najbolji dokaz istinskih osjećaja izvodi iz skupina ponašanja, uključujući signale lica i tijela koji podupiru ili nadopunjuju jedni druge.

*Slika 6. Emocije lica*



Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>)

Slika 6. prikazuje osnovne emocije lica. Na licu sretne osobe pojavljuje se osmijeh, a obrve se podižu i cijelo lice je opušteno. Kada smo ljuti stiskamo usnice, obrve su spuštene te je cijelo lice u grču. Strah na licu se prepoznaje po raširenim zjenicama, zategnutim usnicama, a ponekad i cijelo lice zadrhti. Emocija iznenađenja na licu se prepoznaje po širom otvorenim očima i vilicom u blagom padu.

## **C) Govor**

Kada osoba govori važno je njena brzina govora, kojom visinom tona govori, kojim naglaskom kojom bojom glasa kako bi pravilno interpretirala ono što želi prenijeti. Na temelju glasa

sugovornik može zaključiti o dobi i spolu osobe, obrazovanju te može procijeniti da li vjeruje toj osobi.

Carnegie (2014:15) smatra da ako se osoba ne izražava jasno, dobar dio poruke koju nastoji prenijeti neće stići do slušatelja.

#### **D) Dodir**

Navarro (2008:106) navodi kako dodiri prvenstveno ovise o situaciji i bliskosti osoba koje komuniciraju pa se prema tome dodirima može ohrabrivati i iskazivati nježnosti, ali i izazvati negativne reakcije. Navarro (2008:106) Mjera u kojoj pokrećemo ruke važan je i točan pokazatelj naših stavova i osjećaja. Ti pokreti mogu varirati od podređenih (suzdržani i stisnuti) do uzbuđenih (slobodni i široki). Kad smo sretni i zadovoljni svoje ruke pomičemo slobodno, kad smo uzbuđeni neobuzdavamo pokrete ruku. Navarro (2008:106)

Ljudski dodir je blisko povezan s komunikacijom. Iz samo jednog dodira možemo saznati što netko prema nama osjeća. Ruke su snažni odašiljači našeg emotivnog stanja. Koristeći se njima u vlastitoj neverbalnoj komunikaciji one će nam osigurati neverbalne obavijesti o drugim sugovornicima. Rukovanje je obično prvi, a ponekad jedini fizički kontakt koji s nekim ostvarimo.

*Slika 7. Rukovanje-najčešći oblik dodira između ljudi*



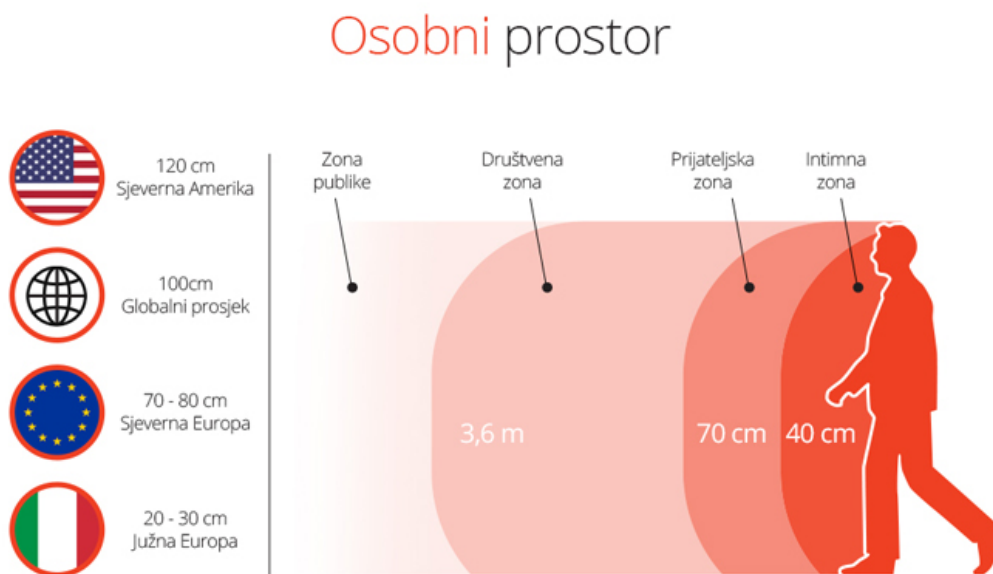
Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>)

Promatranje rukovanja je bitno kod političara. Slika 7. prikazuje rukovanje Američkog predsjednika Baracka Obame i ruskog predsjednika Vladimira Putina. Izrazi lica oba predsjednika govore o njihovom političkom rivalstvu.

## E) Zauzimanje prostora

Zauzimanje prostora je jedan od najvažnijih dijelova neverbalne komunikacije. Osobni prostor dio je neverbalne komunikacije i potreban je svakoj osobi. Udaljenosti su često točno propisane, a ovise o bliskosti s osobama s kojima komuniciramo. Zbog kulturoloških običaja udaljenosti između sugovornika se mogu razlikovati od zemlje do zemlje. Kao što prikazuje slika 8. u različitim dijelovima svijeta zbog kulture i običaja ljudi i osobni prostor se mijenja. Zbog običaja i kulturoloških razlika prilikom upoznavanja u Japanu osobe se naklone, dok u Europi osobe se rukuju, pa čak i zagrlje. Prijateljska zona u Japanu nije jednaka prijateljskoj zoni u Italiji. Kada govorimo o kulturološkim razlikama u Europi Skandinavci su „zatvoreni“ pa njihova prijateljska zona je 70-80 cm, dok u južnoj Europi prijateljska zona je 20-30 cm što govori o „otvorenosti“ ljudi.

Slika 8. Zauzimanje prostora



Izvor: Jatrgovac.com (<https://jatrgovac.com/bihevioralni-marketing-pratite-li-ponasanje-kupaca-u-trgovini-mozda-biste-trebali/>)

### 3.1.2. Digitalna komunikacija

Prema Glavaš i Lamza Maronić (2008.) elektronska komunikacija (e-komunikacija) je oblik komunikacije, koji uz pomoć suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija zamjenjuje tradicionalnu komunikaciju. Informacijska i komunikacijska tehnologija temelji se na uporabi računala koja moraju biti mrežno povezana (Internet) kako bi se omogućila razmjena podataka.

Da bi elektronska komunikacija bila provediva organizacija ne samo da mora imati razvijen informacijski sustav nego i stručan kadar koji će znati pokrenuti informacijsku tehnologiju i razviti nove oblike komunikacije koji olakšavaju rad i štede vrijeme jer, prema Glavaš i Lamza-Maronić (2008.), informacijsko komunikacijska tehnologija (IKT) omogućava lakši dolazak do novih informacija, bržu obradu podataka i pohranjivanje podataka za buduću upotrebu. Osim toga, internet je omogućio rad na daljinu tj. obavljanje posla iz udobnosti vlastitog doma ili s bilo kojeg mjesta na svijetu bez fizičke prisutnosti na radnom mjestu. Upravo je Internet omogućio da mnoga poduzeća, unatoč pandemiji uzrokovanoj virusom COVID-19, nastave relativno uspješno poslovati.

Komuniciranje unutar organizacije ostvaruje se uz pomoć intraneta koji razvija povezanost, odanost i stabilniju vezu sa zaposlenicima. Intranet omogućava da korisnici, iako fizički udaljeni jedni od drugih, uspješno razmjenjuju informacije bez gubitka vremena ili prevelikog financijskog troška Glavaš i Lamza-Maronić (2008:19).

Servisi koji su ubrzali i pojednostavili elektronsku komunikaciju su:

- WWW
- Elektronička pošta
- Tekstualne poruke
- Komuniciranje temeljem videokonferencija i telekonferencija

Kako navodi Osredički (2007.) elektronička pošta je postupak međusobnog slanja i primanja podataka u jednom okruženju što znači da s jednog mjesta, ukoliko postoji pristup Internet mreži, osoba može brzo poslati poruke, informacije i datoteke bez obzira gdje se nalazi. Elektronička ili e-pošta je najkorištenija usluga interneta (slika 9) koja omogućava

jednostavnije poslovanje i zadovoljavanje potreba komunikacije poslovnih i privatnih korisnika. Zanimljivo je da je svaka adresa e-pošte jedinstvena.

Putem elektroničke pošte pošiljatelj osim tekstualne poruke ima mogućnost slanja poruka koje sadrže slike, tabele, grafikone, filmove i zvuk.

Tablica 1. Prikazuje prednosti i nedostatke prilikom korištenja e-pošte.

*Tablica 1. Prednosti i nedostaci e-pošte*

Prednosti e-pošte	Nedostaci e-pošte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednostavnost pri upotrebi i svakodnevnom korištenju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veličina datoteke koja se šalje kao privitak je ograničena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali troškovi primanja i slanja poruke- trošak pristupa internetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poruka se putem može izgubiti ili izmijeniti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednu poruku možemo poslati neograničeno puta na mnogo adresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodaci u privitku e-pošte mogu sadržavati viruse i čijim otvaranjem se mogu ugroziti podaci na računalu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primatelj i pošiljatelj ne moraju biti istodobno aktivni kako bi se prenijela poruka e-pošte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatak emocionalne inteligencije</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Računu e-pošte moguće je pristupiti s bilo kojeg računala koje ima pristup internetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogućnost prijevare i krađe identiteta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poruka može sadržavati multimedijske dodatke: video i zvučne datoteke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neželjena pošta i oglasi zaprimljeni od nepoznatih pošiljatelja troše značajne financijske i vremenske resurse organizacije</li> </ul>

Izvor: Obrada autora prema prema knjizi Glavaš i Lamza-Maronić (2008), 27.7.2021.

*Slika 9. Najčešće korišten e-mail servis u poslovnom svijetu*



Izvor: Peworld.com (<https://www.peworld.com/article/3542638/gmail-like-text-prediction-is-due-soon-for-outlook-on-the-web.html>)

### **3.2. Utjecaj kulture i bontona na komunikaciju**

Bonton obuhvaća temeljno pravilo lijepog ponašanja. Uči nas ponašanju u različitim situacijama. Neprirođenim nazivamo osobe koje se ne pridržavaju bontona i za njih kažemo da nemaju opću kulturu. Lijepo se ponašanje uči od najranije životne dobi. Najvažnije su „četiri čarobne riječi“: hvala, molim, izvoli i oprosti na kojima se temelji lijepo ponašanje i bonton.

Zrinušić (2011) navodi kako poslovni bonton obuhvaća skup pisanih pravila i normi vezanih uz komunikaciju u poslovnom kontekstu:

- poslovnu korespondenciju – odnosi se na poslovnu pisanu komunikaciju koja najvećim dijelom podrazumijeva komuniciranje putem e-maila
- poslovnu komunikaciju – sadržaj i način na koji govorimo, ton i boja glasa, govor tijela, poslovna distanca, telefoniranje
- bonton u poslovnom razgovoru – posebice ponašanje prilikom poslovnog ručka ili večere
- izgled – prikladna šminka, odjeća i obuća prilagođena određenim specifičnim situacijama

- nastup – hijerarhija, pozdravljanje, predstavljanje, oslovljavanje, razumijevanje kulturoloških razlika
- prilagodba specifičnim prilikama – poslovna događanja, ponašanje za stolom, darivanje

Prema Šalamun (2017) da bi uspješno poslovali na različitim tržištima trebali bi dobro upoznati pravila ponašanja i bonton u različitim zemljama. U zapadnim kulturama tijekom poslovne komunikacije poželjno je gledanje sugovornika u oči, dok se izbjegavanje pogleda tumači kao nezainteresiranost i nepovjerenje od strane sugovornika. Arapske zemlje poznate su po glasnom govoru koji se poistovjećuje sa snagom i autoritetom. Na području Afrike gledanje u oči osobe koja je na većoj poziciji smatra se njenim nepoštivanjem. U Japanu se preferira tiši ton i sporija komunikacija između sugovornika. (Šalamun,2017)

## 4. Komunikacija u poslovanju

Komunikacija u poslovanju je važan dio organizacije i njenog upravljačkog sustava. Sustav komuniciranja u organizaciji bez kojeg ne bi mogla poslovati sastoji se od prenošenja poruka, razmjene i obrade informacija, kontakta s poslovnim partnerima, vođenje korespondencije, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji te odnosa s javnošću. Glavaš i Lamza-Maronić (2008:19)

(Glavaš i Lamza-Maronić 2008.) Poslovna komunikacija dijeli se na:

- komunikaciju unutar organizacije u kojoj sudjeluju svi djelatnici organizacije
- komunikaciju izvan organizacije u kojoj sudjeluju samo neki djelatnici organizacije

Prema Glavašu i Lamzi-Maronić (2008.) svrha komunikacije unutar organizacije jest realizacija zacrtanih ciljeva i planova, a najčešće obuhvaća:

- vertikalnu komunikaciju prema dolje (odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom);
- vertikalnu komunikaciju prema gore (obuhvaća povratne informacije na naloge i upute, mišljenja, pritužbe);
- horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjenu informacija među djelatnicima), te svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama.

Komunikacija u organizaciji među zaposlenicima obuhvaća i dio osobne komunikacije koja nije usko vezana s poslom. Zaposlenici poduzeća međusobno razmjenjuju mišljenja, osjećaje i informacije iz privatnog života što može utjecati na stavove i ponašanje zaposlenika. O stavovima, ponašanju zaposlenika te međusobnim konfliktima menadžment organizacije mora voditi računa.



## 4.1. Komunikacija u timu

Prema Stojilković (2018) nositelj svih aktivnosti u timu je komunikacija. Članovi tima kroz komunikaciju analiziraju probleme, donose odluke, koriste iskustvo drugih kako bi došli do zajedničkog cilja. Kroz komunikaciju tim prepoznaje i rješava probleme. Ukoliko je komunikacija otežana i produktivnost tima je slabija.

Komunikacija u timu važna je za njegovo uspješno djelovanje. Unutar tima zbog samog procesa komunikacije najvažnije je procijeniti kojem zaposleniku, kada, zašto i u kojem obliku je potrebna određena informacija. Te informacije mogu mijenjati shvaćanje i razmišljanje pojedinog člana ili cijelog tima kao cjeline. (Stojilković, 2018)

Svaki član tima tim doživljava na različiti način. Informacije članovi tima primaju i obrađuju u skladu s vlastitim iskustvom, odnosima i svojim položajem u timu.

Komunikacija u uspješnom timu je dvosmjerna, članovi tima ravnopravno razgovaraju što znači da ne postoji jedan govornik. Svi članovi tima međusobno razgovaraju, slušaju i djeluju u skladu s dogovorom i danim uputama.

Filipović (2019) navodi kako za učinkovitu suradnju i donošenje odluka tim treba biti dovoljno malen, a ipak velik da osigura različita mišljenja i drugačiju perspektivu za probleme s kojima se tim susreće i rješava. Optimalan broj članova uspješnog tima je između sedam i deset osoba.

Prema Stojilković (2018) vođa ima važnu ulogu u timu. On mora imati dobre komunikacijske vještine biti sposoban slušati, uvažiti drugačije mišljenje zaposlenika. Vođa mora prihvatiti sve zaposlenike bez obzira na probleme s kojima se oni susreću i konstruktivno surađivati s zaposlenicima. Komunikacija u timu nije unaprijed određena, ona je neformalna. Uglavnom je usmena putem osobnih ili telefonskih razgovora, sastanaka i prezentacija. (Stojilković 2018)

Članovi tima međusobno moraju komunicirati iskreno i na način da se međusobno poštuju, čak i ako se oko nečega ne slažu, a menadžeri moraju prihvatiti različitosti u timu i voditi računa o nesmetanom protoku informacija.

## 4.2. Komunikacija kao pomoć pri prodaji

Može se reći da je komunikacija bitna u profesionalnoj prodaji i da je za prodavače važno da vješto i smisleno komuniciraju. Kako ističe Susac (2005:39) komunikacijom se trgovci služe kako bi s mogućim kupcem izgradili odnos, upoznali njegove potrebe i saznali podatke koji bi mu mogli poslužiti da spoji potrebu i proizvod. Autor smatra da će trgovci, kada prepoznaju jedinstvene potrebe svakog potencijalnog kupca, brzo i uz male troškove moći pronaći pravi proizvod ili uslugu za pravog kupca.

Prema Susac (2005:42) kupnja je emotivna odluka koju osoba opravdava razumom i logikom. Prema autoru tijelo je snažno oruđe neverbalne komunikacije. Njime se služe kako bi mogućem kupcu pokazali da je zaokupio cijelu vašu pozornost. Neverbalne poruke kupcu prenose izgledom, odijevanjem, izrazom lica, pokretima, gledanjem u oči, položajem glave i tijela. (Susac 2005:44) Prodavači moraju poznavati različite tipove kupaca, te prilagoditi i uspostaviti odnos s njima.

Prema Susac (2005:51) pomnim slušanjem prodavač odašilje poruku da mu je stalo do mišljenja i potreba mogućeg kupca. Slušanje je glavno oruđe za prikupljanje podataka da bi razumjeli potrebe kupca. Aktivnim slušanjem ne upoznajemo samo potrebe mogućeg kupca, već možemo doći i do podataka koji se tiču naše konkurencije. Prodavač jezik prilagođava osobi s kojom razgovara, no on uvijek mora biti aktivan, jasan i slikovit, a riječi moraju biti dinamične, točne i prilagođene slušatelju.

Pozornost sugovornika privući će raznolikost u artikulaciji, visini, ritmu i glasnoći glasa. Mora se izbjegavati monoton govor jer njime ne možemo biti uvjerljivi u prodaji. O navedenim elementima ovisi kako će kupac percipirati naš stav, poruku i emocije pri kupnji. Najjednostavnije je prodati nešto kada ljudi razmišljaju o proizvodu ili usluzi na isti način, no potrebno je posebno umijeće prodati proizvod ili uslugu onima koji imaju drugačije viđenje tog proizvoda ili usluge.

## 5. Komunikacijske vještine i kako ih poboljšati

Komunikacijske vještine su važan dio osobnog i poslovnog komuniciranja. One se mogu naučiti i vremenom se usavršavaju vježbanjem. Stjecanjem komunikacijskih vještina osoba djelotvornije prenosi svoje ideje jednoj osobi ili grupi ljudi.

Govornik treba poznavati temu o kojoj govori, dobro se pripremiti za ono što namjerava reći, te naučiti što više o zadanoj temi i pripremiti se za moguća pitanja od strane publike. Carnegie (2014:13-82) smatra kako se komunikacijske vještine mogu naučiti samo je potrebna volja i odlučnost. Dobar govornik mora postići da ljudi osjete njegovu empatiju. Nije bitno samo što osoba kaže već i kako nešto kaže. Srdačan nastup, srdačan pozdrav, osmijeh ili stisak ruke stvorit će poveznicu dobre volje između govornika i slušatelja. Prema Carnegieu kontakt očima signalizira povjerenje, iskrenost i zanimanje, dok nedostatak kontakta očima se tumači kao znak straha, nepoštenja ili dosade. Razlikujemo dobrog i lošeg slušatelja.

Prema Carnegieu važan je ton glasa, tempo i jačina. Kada govorimo monotono ne možemo održati pozornost slušatelja i prenijeti poruku koju smo željeli. Osim komunikacijskih vještina važne su i prezentacijske vještine. Komunikacijske i prezentacijske vještine nisu iste u mnogočemu se razlikuju, ali se nadopunjuju.

Prema Glavašu (2008) osnovni elementi vještina prezentiranja su:

- slušateljstvo
- vrijeme
- prostor
- vizualna sredstva
- osoba koja prezentira/govornik

Promatranjem prezentacija Steva Jobsa možemo naučiti tehnike komunikacijskih vještina i načine na koji ih poboljšati. Steve Jobs smatra se najboljim prezentatorom na svijetu. Njegove prezentacije u mozgovima prisutnih izazivaju navalu dopamina. Većina ljudi održava prezentacije kako bi prenijela informacije, ali ne i Steve Jobs. Cilj njegovih prezentacija je stvoriti iskustvo koje publiku ostavlja zapanjenom, nadahnutom i iznimno uzbuđenom.

Prema Gallou (2013) prilikom prezentiranja najvažnije je osmisliti priču. Stvaranje priče je prvi korak prema prodaji vaših ideja sa snagom i karizmom. Priča zauzima središnje mjesto i zbog toga je najbolje prvo napisati i skicirati priču, a zatim ju „izraditi“. Steve Jobs prilikom svojih prezentacija radi tri stvari koje svi mogu i trebaju raditi kako bi unaprijedili svoje komunikacijske i prezentacijske vještine, a to su: održavanje kontakta očima, zadržavanje otvorenog stava tijela i često gestikuliranje rukama.

Gallou (2013) navodi da je najbolji način za poboljšanje komunikacijskih i prezentacijskih vještina snimanje vlastite prezentacije prije javnog nastupa. Prilikom pregleda snimki treba promatrati govor tijela i slušati kako i na koji način osoba govori. Subjektivna procjena vlastite prezentacije i njenih nedostataka može biti osnova za napredak i daljnje usavršavanje. Najbolji komunikatori na svijetu, prema autoru, već odavno znaju da je spontanost rezultat planskog uvježbavanja i vježbe.

Jedna od alata uspješne komunikacije sa poslovnim partnerima i auditorijem je korištenje Power – Point (PP) prezentacije (Glavaš 2008:106). Prema autorima (2008) pravilno predstavljanje ideja, vještine, znanja i formiranje stavova u odnosu na poslovne partnere, osnova je budućeg poslovnog uspjeha. Ključne karakteristike kvalitetne prezentacije su jasnoća, konciznost i jednostavnost.

Svaka prezentacija treba imati uvodni dio, glavni dio i zaključak. Power-Point prezentacija se koristi kao podrška usmenom prezentiranju. Zbog toga je jako važno da se na slide-ove ne stavlja previše teksta, samo najvažnije informacije koje su podsjetnik na usmenu prezentaciju. Kako bi prezentaciju učinili zanimljivom za publiku, prezenter koristi multimediju (slike, grafikoni, videozapisi, animacije, audio materijali...). Prilikom izrade prezentacije prezentator treba paziti na odabir pozadinske boje i boje fonta. Treba koristiti boje koje su logički povezane sa strukturom prezentacije. Preporučuje se korištenje bijele pozadine i crnog fonta. Tekst prezentacije mora biti jednostavnijeg fonta, mora biti dovoljno velik da omogući prijenos poruke. Poželjna je veličina na slajdu od 24 do 32. Dobra i kvalitetna prezentacija traje maksimalno 20 minuta.

## 6. Komunikacija u funkciji odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću prema Glavaš i Lamza Maronić (2008.) predstavljaju funkciju upravljanja koja procjenjuje javne stavove, identificira strategije i postupke pojedinaca s obzirom na javni interes te planira i provodi program stjecanja javnog razumijevanja i prihvaćanja.

Kako autor ističe uloga odnosa s javnošću je da:

- savjetuje
- upravlja komunikacijskim procesima (kada komunikacijski proces vode manageri)
- zastupa i predstavlja stavove i ideje osobe i/ili organizacije (uloga koju najčešće imaju glasnogovornici)
- posreduje (uloga koju najčešće imaju lobisti)
- usmjerava mišljenje, stavova, odnosa i ciljeva poduzeća i pojedinaca

Posao stručnjaka za odnose s javnošću je predstavljanje organizacije i održavanje dobrih odnosa s javnošću. Njegov cilj je proučavanje stavova i potreba skupina. U svom radu koriste različite metode za analizu rezultata svojih istraživanja. Oni određuju koje će medije koristiti u procesu komunikacije (Internet, televizija, konferencije za novinare itd...)

Stručnjaci za odnose s javnošću u poduzećima provode različita istraživanja, na temelju njih pišu izvješća te ih iznose rukovodstvu svog poduzeća.

Prema Glavašu (2008) stručnjaci za odnose s javnošću koriste kontrolirane i nekontrolirane medije kako bi komunicirali s javnošću. Kako navodi Glavaš kontrolirani mediji su mediji u kojima djelatnici za odnose s javnošću utječu na ono što je, kako je, kada je rečeno i u određenoj mjeri kome je rečeno, a u nekontroliranim medijima djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu za odlučivanje o medijskom sadržaju. Najpoznatiji oblik kontroliranih medija je televizija, novine i radio dok društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube) spadaju u nekontrolirane medije.

Voditelj odnosa s javnošću da bi bio uspješan mora uz savladavanje vještine pisanja i govora raspoznavati medije i tehnike komuniciranja, razumjeti procese upravljanja, izgraditi povjerenje i vješto se ophoditi s ljudima te biti sposoban u rješavanju problema, donošenju odluka i prihvaćanju odgovornosti.

U velikim organizacijama postoje odjeli za upravljanje odnosa s javnošću. On surađuje s ostalim odjelima u organizaciji (marketing, financije, odjel ljudskih potencijala, pravna služba...). U mnogim organizacijama stručnjaci za odnose s javnošću zaduženi su za pripremanje javnih nastupa visokih rukovoditelja organizacije.

Iako su stručnjaci za odnose s javnošću novija profesija u Hrvatskoj i još uvijek prilično malobrojni, sve se više organizacija odlučuje za zapošljavanje osoba, najčešće novinara, koji će ih predstavljati u javnosti.

## 6.1. Kako uspješna poduzeća komuniciraju sa svojim dionicima

Kako bi saznali kako uspješna poduzeća komuniciraju sa svojim dionicima obavljen je intervju sa osnivačem-vlasnikom poduzeća FAD Consulting j.d.o.o. kojoj je glavna djelatnost odnosi s javnošću. Vlasnik poduzeća Filip Kuštro odlučio je nakon 12 godišnjeg iskustva rada u odnosima s javnošću pokrenuti poduzeće FAD Consulting j.d.o.o. koja ostvaruje suradnju s jedinicama lokalne samouprave, pravnim osobama i političkim strankama. Poduzeće FAD Consulting j.d.o.o. primarno se bavi odnosima s javnošću, djelatnostima priopćavanja, marketingom i savjetovanjem. Nastala je iz potrebe profesionalnog angažmana provođenja i rada prvenstveno izrade komunikacijskih strategija te promidžbe i vidljivosti na projektima Europske Unije.

Prvi susret s odnosima s javnošću vlasnik je imao 2007.godine kada je sudjelovao u osmišljavanju i provedbi političkih kampanja. Formalno znanje stekao je na londonskoj školi za odnose s javnošću na temelju koje je aktivno radio kampanje i dobio iskustvo u vođenju društvenih mreža: Predstavništva EU komisije RH, *Europe Direct* Dubrovnik i Osijek i poznatih brendova Bobi, Chupa-Chups, Pez, Mentos, Crodux Svoje iskustvo u odnosima s javnošću stekao je na temelju više održanih protokola, promocija knjiga, premijera filmova na temelju kojih je odlučio pokrenuti vlastito poduzeće.

Poduzeće nove klijente dobiva po principu preporuka od bivših klijenata s kojima je vlasnik poduzeća prethodnih godina surađivao. Prije poslovnog angažmana tj. potpisivanja ugovora obavlja se detaljna analiza branda osobe ili političke stranke. Nakon analize obavlja se razgovor sa potencijalnim klijentom koji iznosi svoj plan i želje sukladno tome, nakon svih prikupljenih informacija kreće se sa izradom ponude i troškovnika. Nakon toga potpisuje se ugovor kojim se definira cjelokupni paket usluga poput izrade komunikacijske strategije pružanja svih audiovizualnih usluga, vođenja društvenih mreža zahtjeva angažman od 0-24.

U nedostatku djelatnika sa dovoljno iskustva poduzeće često uzima vanjske suradnike bivše i sadašnje novinare jer ovaj posao zahtjeva visoku razinu informiranosti, medijske kulture i pismenosti. Najčešći problemi s kojima se poduzeće susreće su nedovoljna kooperativnost samih klijenata, financijsko nerazumijevanje i nedostatak vanjskih suradnika za provedbu odnosa s javnošću i promocije.

Poduzeće trenutno provodi komunikacijske treninge - individualne (javni nastup, govorne vještine, položaj i držanje tijela) i grupne namijenjene za zaposlenike jedinica lokalne samouprave i promotore (raznih prehrambenih i neprehrambenih proizvoda). Poduzeće provodi online komunikacijske treninge, edukacije pisanja i izrade komunikacijskih planova, komunikacijskih strategija i vođenja društvenih mreža (Facebooka, Instagram i LinkedIn). Osim navedenog poduzeće nudi i usluge poput statističke obrade podataka, digitalizacije arhivske građe, fotografske video usluge.

U Hrvatskoj je mali broj specijaliziranih poduzeća za odnose s javnošću. Stručnjaka za odnose s javnošću u Hrvatskoj ima jako malo i ograničen je broj obrazovnih institucija za obrazovanje stručnjaka iz tog područja. No to će se vrlo vjerojatno brzo promijeniti jer je to profesija koja svakim danom postaje sve uglednija i traženija.

Vlasnik poduzeća na temelju iskustva i rada s klijentima daje nekoliko savjeta kako poboljšati komunikacijske vještine. On smatra kako je najbitnije biti otvoren, iskren i spontan prema publici jer publika to odmah primijeti. Publiku treba gledati u oči jer se tako pokazuje da je govorniku stalo. Prije samog javnog nastupa uvježbajte svoj govor pred ogledalom. Strah od javnog nastupa je opravdan, ali čestim javnim nastupima razvija se samopouzdanje te strah nestaje. U komunikaciji važan je kontakt očima, slušanje i govor tijela.

Dobar govornik prilikom javnog nastupa mora biti razumljiv, jasan i sažet tako da okolina razumije što se želi prenijeti. Biti dobar govornik znači biti uvjerljiv, mora dobro upoznati temu koju prezentira i o kojoj govori. Prilikom govora treba koristiti što manje stranih riječi, izbjegavati dugačke rečenice i prilagoditi se publici. Govornik treba biti originalan, našaliti se, najbolje na svoj račun. Nema loše publike, samo loši govornici.



## Zaključak

Komunikacija je važna u svakodnevnom životu, a izuzetno je važna za uspješno poslovanje jedne organizacije. Vrste komunikacije su verbalna i neverbalna komunikacija. Verbalnu komunikaciju najčešće čini prijenos informacija govorom. Govorenje je najzastupljeniji i glavni oblik komunikacije. Njime se prenose mišljenja, razmišljanja, stavovi, različite upute, osjećaji i informacije drugoj strani. Neverbalna komunikacija je komuniciranje bez upotrebe riječi. Ona uključuje izraz lica, geste, dodire, pokrete, držanje tijela, glasnoću, boju glasa i zauzimanje prostora. Sugovornici u komunikacijskom procesu služe se porukama koje razmjenjuju usmeno i kontaktno, pismeno ili elektronski. Poruke podrazumijevaju misli, ideje, osjećaje, stavove, uvjerenja. Pomoću njih sugovornici neizravno govore o svojim stavovima, o svojim razmišljanjima, o sebi te prosljeđuju osobne misli kojima žele utjecati na stavove i uvjerenja ostalih sugovornika. Komunikacijom u organizacijama prenose se informacije o radu zaposlenika i opisima njihovih radnih zadataka. Uspješna komunikacija u organizaciji vodi ka ostvarivanju organizacijskih ciljeva, motiviranju zaposlenika, rješavanju problema i većoj uspješnosti zaposlenika i organizacije. Do poslovne uspješnosti u organizaciji dolazi se uspješnim komuniciranjem između managementa i djelatnika. Da bi bila učinkovita, komunikacija mora biti dvosmjerna i razumljiva i mora u sebi sadržavati povratne informacije sugovornika. Suvremene poslovne organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju elektronskom komunikacijom uz pomoć suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, kako u samoj poslovnoj komunikaciji, tako i u svakodnevnim međuljudskim odnosima. U novije vrijeme najbrži način za komuniciranje unutar organizacije je digitalna komunikacija tj. komuniciranje uz pomoć intraneta, a najpopularniji oblik je komuniciranje preko e-pošte. Komunikacijske vještine su važan dio osobnog i poslovnog komuniciranja. One se mogu naučiti i vremenom se usavršavaju vježbanjem. U velikim organizacijama postoje odjeli za upravljanje odnosa s javnošću. Voditelj odnosa s javnošću da bi bio uspješan mora savladati vještinu pisanja i govora. On mora izgraditi povjerenje i vješto se ophoditi s ljudima, biti spodoban u rješavanju problema, donošenju odluka i prihvaćanju odgovornosti.

## Literatura:

### 1. Knjige:

1. Carnegie D. (2014). Kako steći komunikacijske vještine. Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
2. Gallo C. (2013). Steve Jobs: tajne njegovih prezentacija. Zagreb: Školska knjiga d.d.
3. Glavaš J. i Lamza-Maronić M. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS internet d.o.o., Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Navarro J. (2008). Što nam tijelo govori. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
5. Osredečki E. (2007). Poslovno komuniciranje & poslovni bonton : uvod u poslovni protokol. Zagreb: Naklada Edo
6. Robbins S.P. i Judge T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE d.o.o.
7. Susac K. (2005). Tajne uspješne prodaje Zagreb: Školska knjiga d.d.
8. Španjol Marković M.(2016). Moć uvjeravanja : govornik, govor, publika : priručnik za javno nastupanje i poslovno prezentiranje. Zagreb: Profil International d.o.o.

### 2. Internet izvori:

1. Dragičević Tajsl I. (2017): *Bonton*. Dostupno na: [https://zbornica.com/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=922&Itemid=108](https://zbornica.com/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=922&Itemid=108) [Pristupljeno 20.5.2021.]
2. Filipović A.(2019): Vodič o uspješnom radu u timu. Dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/> [Pristupljeno 23.7.2021.]
3. Gentleman.hr (2017): *Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima*. Dostupno na: <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> [Pristupljeno 20.4.2021.]
4. Stojilković S. (2018). *Što zapravo znači raditi u timu*. Dostupno na: <https://www.adorio.hr/savjeti/sto-zapravo-znaci-raditi-u-timu> [Pristupljeno 23.4.2021.]
5. Šamulan N. (2017): *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*. Dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/> [Pristupljeno 23.4.2021.]
6. Zrinušić, A-. (2011): *Poslovni bonton*. Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/> [Pristupljeno 18.5.2021.]

### 3. Izvori slika:

1. Slika 1: Proces komunikacije, Izvor: Robbins i Judge (2009.)

2. Slika 2: Verbalna komunikacija, Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>) [Pristupljeno 20.5.2021.]
3. Slika 3: Komuniciranje za vrijeme sastanka, Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>) [Pristupljeno 20.5.2021.]
4. Slika 4: Vrste neverbalne komunikacije, Izvor: Obrada autora završnog rada, prema knjizi Glavaš i Lamza-Maronić (2008), 24.5.2021.
5. Slika 5: Stav tijela, Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>) [Pristupljeno 20.5.2021.]
6. Slika 6: Emocije lica, Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>) [Pristupljeno 20.5.2021.]
7. Slika 7: Rukovanje-najčešći oblik dodira između ljudi, Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>) [Pristupljeno 20.5.2021.]
8. Slika 8: Zauzimanje prostora, Izvor: Jatrgovac.com (<https://jatrgovac.com/bihevioralni-marketing-pratite-li-ponasanje-kupaca-u-trgovini-mozda-biste-treballi/>) [Pristupljeno 20.5.2021.]
9. Slika 9: Najčešće korišten e-mail servis u poslovnom svijetu, Izvor: Pcworld.com (<https://www.pcworld.com/article/3542638/gmail-like-text-prediction-is-due-soon-for-outlook-on-the-web.html>) [Pristupljeno 20.5.2021.]

## Popis tablica, slika i grafikona

Slika 1. Proces komunikacije.....	3
Slika 2. Verbalna komunikacija.....	7
Slika 3. Komuniciranje za vrijeme sastanka.....	7
Slika 4. Vrste neverbalne komunikacije.....	8
Slika 5. Stav tijela .....	8
Slika 6. Emocije lica.....	9
Slika 7. Rukovanje-najčešći oblik dodira između ljudi.....	10
Slika 8. Zauzimanje prostora .....	11
Slika 9. Najčešće korišten e-mail servis u poslovnom svijetu.....	14
Tablica 1. Prednosti i nedostaci e-pošte .....	13