

# KOMUNIKACIJA KAO OSNOVNI ALAT UPRAVLJANJA CILJEVIMA

---

Papac, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:400551>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Ivana Papac

**KOMUNIKACIJA KAO OSNOVNI ALAT UPRAVLJANJA  
CILJEVIMA**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Ivana Papac

**KOMUNIKACIJA KAO OSNOVNI ALAT UPRAVLJANJA  
CILJEVIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 0010217116

e-mail: ivana.papac2205@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Logistic Management

Ivana Papac

**COMMUNICATION AS A BASIC TOOL FOR ACHIEVING  
ORGANISATIONAL GOALS**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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 osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenju 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 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:** Ivana Papac

**JMBAG:** 0010217116

**OIB:** 95232282450

**e-mail za kontakt:** ivana.papac2205@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Logistički menadžment

**Naslov rada:** Komunikacija kao osnovni alat upravljanja ciljevima

**Mentor rada:** izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis 

# **Komunikacija kao osnovni alat upravljanja ciljevima**

## **SAŽETAK**

Poslovna komunikacija se odnosi na vođenje uljudnog razgovora tijekom različitih poslovnih situacija, poslovno dopisivanje, govor tijela i ton glasa, ophođenje prilikom različitih poslovnih druženja, poslovno odijevanje i slično. Iz svega nabrojanog vidljivo je kako poslovna komunikacija predstavlja osnovu za djelotvorno i uspješno poslovanje svakog pojedinačnog poduzeća. Komunikacija u svojoj srži predstavlja razmjenu ideja, poruka, ali i emocija između najmanje dvije ili više osoba, a na način komunikacije najviše utječe odnos koji su sugovornici razvili. Svrha diplomskog rada je analizirati elemente poslovne komunikacije i njenu funkciju u upravljanju i realiziranju postavljenih ciljeva te će se na stvarnom primjeru poznatog hrvatskog poduzeća analizirati način poslovnog komuniciranja i elemente koji čine poslovnu komunikaciju u tom poduzeću.

**Ključne riječi:** komunikacija, poslovna komunikacija, organizacijski ciljevi

## **Communication as a basic tool for achieving organisational goals**

### **Abstract**

Business communication refers to conducting a polite conversation in various business situations, business correspondence, body language and tone of voice, behavior at various business meetings, business attire, and the like. From all this, it is clear that business communication is the foundation for the effective and successful functioning of every single business. In essence, communication means the exchange of ideas, messages and emotions between at least two or more people, and the nature of communication is primarily influenced by the relationship developed by the interlocutors. The aim of the thesis is to analyze the elements of business communication and its function in management and in achieving organizational goals. Using the real example of a well-known Croatian company, the method of business communication and the elements that make up business communication in this company are analyzed.

**Keywords:** communication, business communication, organisational goals

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Metodologija rada.....	2
2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI.....	3
2.1. Pojam komunikacije .....	3
2.2. Vrste komunikacije.....	4
2.2.1. Pisano komuniciranje .....	4
2.2.2. Verbalno komuniciranje .....	5
2.2.3. Neverbalno komuniciranje .....	6
2.3. Proces komunikacije.....	7
3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	9
3.1. Pojam i vrste poslovne komunikacije.....	9
3.1.1. Vrste komunikacije.....	12
3.2. Komunikacija između zaposlenika.....	19
3.2.1. Kanali (tok) poslovne komunikacije .....	22
4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA CILJEVA .....	24
4.1. Interpersonalna komunikacija .....	24
5. ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U PODUZEĆU ATLANTIC GRUPA d.d. ....	26
5.1. O poduzeću.....	26
5.2. Poslovnom komunikacijom do ostvarenja organizacijskih ciljeva.....	27
6. ZAKLJUČAK .....	300
LITERATURA.....	31
POPIS SLIKA .....	32
PRILOG .....	33



## 1. UVOD

Komunikacija predstavlja proces kojim se razmjenjuju misli, poruke i osjećaji u okolnostima kada se odvija bilo koja vrsta interakcije. Dobra i uspješna komunikacija osnova je za ostvarivanje uspješnih međuljudskih odnosa, ali u konačnici i uspješnog obavljenog posla. Voditi računa o komunikaciji važno je u svim poslovnim odnosima, posebice kada se partnerski odnosi razvijaju s poduzećima koja imaju različitu kulturu i tradiciju.

No unatoč tome što se interpersonalna komunikacija smatra jednim od najvećih dostignuća čovječanstva, upravo je komunikacija jedan od najčešćih uzroka problema i sukoba u poduzećima. Loša komunikacija neće samo dovesti do osame i distanciranja od kolega i partnera nego će dovesti i do slabijih individualnih, ali i timskih rezultata na poslu, a posljedično tome i do neuspješnog ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Zbog toga je od izuzetne važnosti razumjeti principe učinkovite komunikacije kako bi se izbjegli nesporazumi, neizvjesnosti, ali i riješili stvarni i potencijalni sukobi.

Diplomski rad sastoji se od teorijskog i praktičnog dijela i ima 6 poglavlja. U teorijskom dijelu detaljno se objašnjava pojam komunikacije i njena podjela, poslovna komunikacija, vrste i tokove komunikacije kao i odnose unutar same organizacije. Također, teorijski će se prikazati značenje komunikacije u funkciji upravljanja ciljevima. U praktičnom dijelu će se na poduzeću Atlantic grupe kroz intervju prikazati značaj poslovne komunikacije unutar te organizacije.

Glavni cilj ovoga diplomskog rada je objasniti i prikazati pojam poslovnog komuniciranja kao vještine kojom je potrebno dobro vladati kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve kojima teži. Dakle, razumijevanje komunikacijskog procesa unutar organizacije i dobra primjena komunikacijskih alata važan je preduvjet za organizacijski uspjeh.

## **1.1. Metodologija rada**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je poslovno komuniciranje u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije. Pri izradi diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Kao metodu prikupljanja primarnih podataka izabran je intervju. Intervju se obavio s voditeljem odjela u poduzeću Atlantic grupa d.d., a cilj intervjua bio je istražiti percepciju voditelja o načinu komuniciranja u poduzeću te analizirati poslovnu komunikaciju u funkciji upravljanja i ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Za potrebe razrade teorijskog dijela rada korištena je znanstvena i stručna literatura kao sekundarni izvor podataka.

## 2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

### 2.1. Pojam komunikacije

„Govor je primarno sredstvo međuljudske komunikacije koje se u zdrava pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi. Služi nam za prenošenje različitih poruka sugovornicima i ujedno je sredstvo koje ima najjače komunikacijske učinke, posebice ako ga kombiniramo s drugim pomagalima koja olakšavaju vizualizaciju (Tomašević Lišanin, 2010:120).“

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) komunikaciju definiraju kao priopćavanje, ili postojanje u vezi, spajanje. Osim toga, komunikacija dopušta ljudima razmjenu podataka i informacija, to jest predstavlja proces koji se odvija između primatelja i pošiljatelja poruke.

Komunikacija se kroz svoj povijesni razvoj signifikantno mijenjala. Promatra li se primjerice kroz perspektivu današnjice može se primijetiti kako je drastično napredovala. U naravi čovjeka je posjedovanje potrebitosti za međusobnu komunikaciju čime se stvaraju uzajamni odnosi, ali i iznose vlastiti stavovi, mišljenja i sl. Inovacije i nove tehnologije znatno su pridonijele bržoj i djelotvornijoj komunikaciji u odnosu na sami začetak komunikacije.

„U općem smislu ljudska se komunikacija odnosi na socijalnu interakciju razmjenjivanja informacija, a sve u svrhu razumijevanja i socijalne povezanosti. Komuniciranje se najprikladnije može definirati kao razmjena informacija, jer u sebi sadrži i prenošenje informacija i uspostavljanje informacijske veze. Budući da je proces pregovaranja vrlo složen, javit će se problemi ako je komunikacija nejasna (Segetlija, 2009:76).“

Signifikantan faktor u procesu komunikacije predstavljaju simboli koji čine sredstva posredstvom kojih se odvija sam proces. Pojam simbola obuhvaćaju riječi, geste, slike, zvukovi, pokreti itd. Bitno je naglasiti kako jedan simbol može imati više značenja, dok različita značenja s druge strane mogu biti pripisana istim simbolima.

Prema Segetliji (2009) komunikacija se može postići putem sljedećih metoda:

- vizualnih metoda (znakovni jezici),
- auditornih metoda (glas, glazba),
- fizikalnih metoda (dodir, znak, pokret tijela).

## 2.2. Vrste komunikacije

„Komunikacije se mogu podijeliti na (Segetlija, 2009:77)“:

- verbalne, paraverbalne i neverbalne,
- govorne i pisane,
- namjerne i nenamjerne,
- posredne i neposredne,
- usmene i pisane.

Usmena komunikacija je komunikacija koja je izgovorena putem riječi, dok verbalna komunikacija je ona u kojoj se upotrebljavaju riječi, a poruka koja se prenosi izgovara se i iskazuje usmenom komunikacijom, ili napisano. Obzirom da je najzastupljenija podjela na pisanu, verbalnu i neverbalnu iste će u nastavku biti detaljnije objašnjene.

### 2.2.1. Pisano komuniciranje

Pisano komuniciranje se smatra specifičnim jer ljudi uobičajeno više shvaćaju ono o čemu pišu, nego ono što govore. Stoga je uvijek nužno pripaziti na sami sadržaj pisma jer jednom napisana riječ postaje trajan zapis. Ono što je također karakteristika ovakvog oblika je zahtijevanje puno više vremena od same izgovorene riječi. Pošiljalac prvotno ima zadaću prikupljanja i organizacije informacija, a potom nekoliko puta napisati pismo dok u potpunosti ne bude zadovoljan napisanim.

Buble (2011) smatra kako pisana komunikacija sadrži određene prednosti koje su nabrojane u nastavku:

- informacije u pisanom obliku imaju mogućnost dokazivanja,
- o trenutku primitka pisane komunikacije odlučuje primatelj, a ne pošiljalac,
- pisana komunikacija očituje se kroz preglednost, razumljivost i mogućnost ponovnog čitanja,
- omogućava da se složene činjenice priopće na prikladan način unutar teksta,

- omogućava prenošenje kvantitativnih podataka koji u većem broju ne mogu biti sadržani u usmenoj poruci,
- veća je ostvarljivost prijema poruke,
- veća je upečatljivost u odnosu na govornu poruku,
- omogućava odabir na osnovi cjelovitosti poruke.

No, s druge strane Buble (2011) smatra kako pisana komunikacija ima i određeni broj nedostataka. Prema autoru, pisana komunikacija:

- zahtjeva puno vremena,
- ima potrebu za većom uporabom resursa i znanja,
- uvijek traži medij,
- utječe na povećanje troška razmjene informacija,
- povratna veza je u vremenskom raskoraku, te je spora i nerijetko izostaje,
- nedostatak brzine povratnih informacija, odnosno brza interakcija.

### **2.2.2. Verbalno komuniciranje**

Verbalna komunikacija u odnosu na druge oblike komunikacije ima znatno više prednosti. Značajna karakteristika ovakvog oblika komunikacije je mogućnost da ljudi uslijed razgovora, pitanja i odgovora odmah dobiju povratne informacije i prosuđuju jesu li ih sugovornici shvatili. Isto tako, mogu odrediti shvaćaju li oni poruke svojih sugovornika. Značajnost svakoga pojedinačnoga oblika komunikacije je doduše teško razjasniti.

Prema Buble (2000) prednosti verbalne komunikacije su:

- veća i izravna potencijalnost modifikacije poruke primateljima,
- diskrecija,
- potencijalnost drugih vrsta djelovanja na primatelja,
- brzina odstranjivanja nejasnoća i mogućnost postavljanja pitanja,
- garancija prijema poruke,
- brzina prijenosa usmene poruke,
- mogućnost sklapanja prijateljstva i sporazuma čime se oplemenjuje organizacijska klima.

Osnovni nedostatak verbalne komunikacije očituje se u onim situacijama kada postoji više sugovornika, odnosno kada poruka mora proći nekoliko instanci do krajnjeg sugovornika. U takvim situacijama izglednije je iskrivljivanje i krivo tumačenje poruke.

### **2.2.3. Neverbalno komuniciranje**

Neverbalna komunikacija prikazuje oblik kojim ljudi komuniciraju ne koristeći riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Neverbalno postupanje se primjenjuje za:

- iskazivanje osjećaja,
- otkrivanje stavova,
- reflektiranje osobina ličnosti i
- poticanje ili izmjenjivanje verbalne komunikacije.

Ton glasa, podizanje ili spuštanje glasa, usporeni ili ubrzani govor, akcentiranje nekih riječi, insertirane pauze i sl., rabe se za realiziranje svih spomenutih funkcija kojima služi neverbalno ponašanje.

Kontakt očima i pogled su veoma snažni neverbalni znakovi, poput gesta ili pokreta rukama. Širom otvorene oči i raširene zjenice predstavljaju jedan vid sviđanja; smještaj i duljina pogleda indiciraju na zanimanje i osjećaje; prikrivanje pogleda nerijetko je znak neiskrenosti ili znak neugodnosti. Svi nabrojani faktori od izuzetne su pomoći u koordiniranju komunikacije s drugom osobom.

Prema Buble (2011) razlikuju se različite kategorije gesta u komuniciranju, i to:

- 1) amblemi - neverbalne geste koje zamjenjuju usmenu poruku i posjeduju dobro poznati smisao u okviru propisane kulture, no između kultura mogu uzrokovati nesporazum;
- 2) ilustratori - geste koje se uporblijaju kako bi nacrtali ili objasnili verbalnu poruku i nemaju smisla ukoliko ih se koristi samostalno;
- 3) dodir - otkriva naklonost, bliskost, lagodu i katkad nadmoć. Propisan je s tri čimbenika, i to:
  - rangom sviđanja i privlačnosti,
  - rangom poznatosti i bliskosti,
  - rangom moći i statusom.

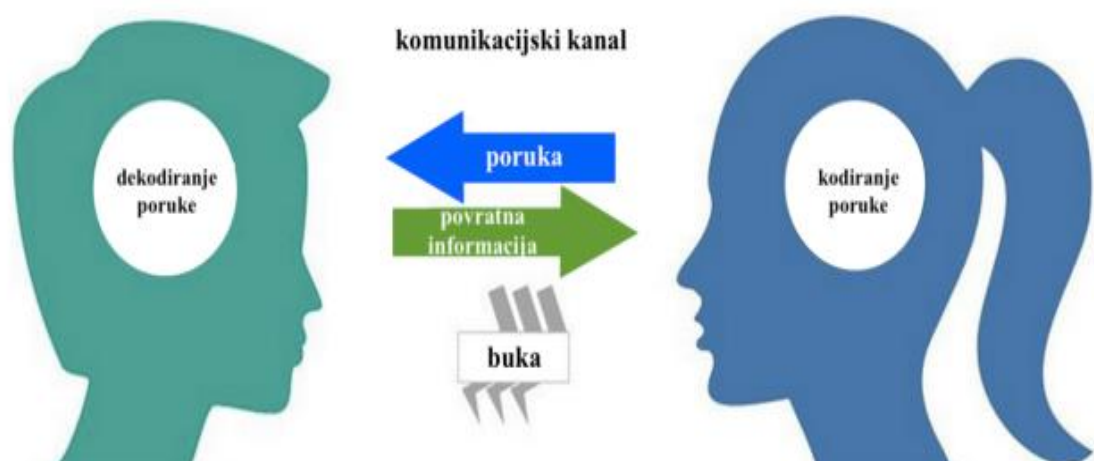
## 2.3. Proces komunikacije

U procesu komunikacije razlikujemo četiri ključna elementa:

- 1) pošiljatelj -potiče misli i emocije, šalje poruku
- 2) poruka- informacija
- 3) medij- glas, tijelo, tehnologija
- 4) primatelj- dešifrira poruku, obilježava misli ili emocije kako bi odgovorio (šalje poruku)

Komunikacija se u sklopu razmjene informacija među dva ili više dionika, odvija na način da se odašilje poruka u komunikacijskom kanalu, a potom tu istu poruku dohvaćaju sudionici. No, da se informacija pošalje od jednog sugovornika do drugog, pošiljatelj ju treba prvobitno kodirati. Potom, kroz komunikacijski kanal koji može biti primjerice e-mail, telefon, sastanak i sl. se transferira do primatelja informacije. Nakon što ju primatelj zaprimi, potrebno ju je dekodirati odnosno shvatiti, a nakon toga poslati i povratnu informaciju. Povratna informacija predstavlja dokaz o tome kako je shvaćena dobivena poruka od pošiljatelja. Ukoliko dođe do situacije u kojoj primatelj nije dobro shvatio poruku, tada je nužna dodatna komunikacija. Ukoliko se poruka ne shvati dobro može doći uslijed djelovanja vanjskih elemenata poput loše povezanosti mreže, buka i slično. Proces komunikacije je prikazan na Slici 1. gdje je vidljiv cjelokupni proces od kodiranja, slanja poruke primatelju, primanje i dekodiranje poruke kao i povratna informacija na prvotnu poruku.

Slika 1. Proces komunikacije



Izvor: SlideTeam, 2022

Tijek komunikacije je ovisan o vanjskim faktorima koji imaju mogućnost ometanja pravilnog protoka informacija, a upravo takve smetnje se mogu pojaviti u svakom trenutku i na svakom mjestu. U nekim trenucima takva vrsta smetnji izazvana je nedovoljnim poznavanjem određenog jezika, drugačijom kulturom i uviđanjem, zvukovima iz okruženja, ili čak neadekvatnom i neprimjerenom primjenom jezika. Prepreke u komunikaciji nastaju radi djelovanja vanjskih čimbenika i predstavljaju veliku prijetnju djelotvornoj i uspješnoj komunikaciji. Iako prepreke nije moguće u cijelosti izbjeći „...planiranje komunikacija, izbor prikladnog prijenosnika i vremena za komunikaciju, upoznavanje i prijevremeno učenje o zemlji iz koje sugovornici dolaze samo su neki od načina kako doprinijeti razumijevanju poruke i uspjehu komunikacije kako na razini vlastitog jezika i kulture, tako i na međunarodnoj razini“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:13).

Buble (2000) navodi kako postoje određeni principi čija se primjena može vršiti na sve forme komuniciranja, a ujedno svojom primjenom uvećavaju egzaktnost transmisije informacije ili kodiranja. Prema autoru, ti su principi:

- **Relevantnost** – oprezan odabir riječi, amblema ili gesta.
- **Pojednostavljenost** - poruka iskazana u najelementarnijim formulacijama.
- **Organiziranost** - poruka podijeljena u par signifikantnih točaka.
- **Repetitivnost** - osnovna poruka se replicira minimalno dva puta ukoliko se prvobitno nije moglo jasno čuti i u potpunosti shvatiti.
- **Usmjerenost** - koncentracija na glavne točke.

Realizacija prethodno nabrojanih principa u govoru, kako navodi autor, je moguća korištenjem tona glasa, pauzi, gestikulacija dok je u pisanoj komunikaciji moguća podcrtavanjem glavnih riječi i izraza.



### **3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

#### **3.1. Pojam i vrste poslovne komunikacije**

Komuniciranje predstavlja bitan segment svakog poduzeća, samog poslovanja kao i sustava upravljanja. Sustav komuniciranja odvija se kroz prijenos poruka, razmjene informacija, izdavanje i primanje zadataka, kontakte između poslovnih suradnika bez čega poduzeće ne bi moglo održati poslovanje. Poduzeće, odnosno organizacija u svome djelovanju kreira sustav komunikacije koji sadrži planski formiranu mrežu putem koje se informacije kreću, čime se ujedno povezuju pojedinci unutar poduzeća, radnih mjesta ili same organizacijske jedinice.

Definicija poslovne komunikacije se ogleda kao razmjena informacija između dionika poslovnih procesa čija je glavna zadaća ostvarenje što boljih rezultata poslovanja. Stoga, kako bi neko poduzeće, organizacija, zajednica ili društvo moglo djelovati, potrebno je da imaju propisana pravila i odnose koje je potrebno poštovati. Na kvalitetu odnosa unutar okruženja, ali i na samu njegovu učinkovitost djeluje dosta čimbenika, ali najsignifikantniji je upravo komunikacija u nekom okruženju.

Poslovna komunikacija se realizira (Jurković, 2012):

- Unutar organizacije – komunikacija unutar organizacije ima za cilj realizaciju plana i važno je da u komunikacijskom procesu sudjeluju svi djelatnici Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).
- Izvan organizacije – komunikacija izvan organizacije predstavlja komunikaciju s vanjskim okruženjem i vanjskim dionicima poput poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom. U ovoj komunikaciji sudjeluju samo neki zaposlenici, a može biti neposredna, usmena, telefonska, pisana, elektronska i slično. Ova komunikacija ima za cilj plasman proizvoda i usluga.

Poslovna komunikacija ima znatan utjecaj unutar organizacije jer omogućuje bolje djelovanje i postizanje uspjeha poslovanja. Stoga, svaka komunikacija koja se očituje kao dobra između

ljudi unutar i izvan organizacije vodi k uspješnom i učinkovitom radu, a u konačnici i ostvarivanju veće dobiti što je zapravo ono čemu svaka organizacija teži.

Za poslovnu komunikaciju, prema Buble (2011), signifikantne su funkcije nabrojane u nastavku:

- Personalna funkcija – obilježava pripadnost određenoj društvenoj grupi, personalni način komunikacije, te mnijenja prema činu komuniciranja ili sadržaju poruke.
- Međusobna funkcija – označava relacije između sudionika u tijeku komunikacije, društvene statuse, položaje, kolektivno znanje i međuodnosne mogućnosti koje nudi čin komunikacije.

Komunikacija je glavna za stjecanje doživljaja o organizaciji, a može djelovati na progres ili bezuspješnost. Susretljivost, urednost i točnost predstavljaju samo neke od kvaliteta koje djeluju na dobro iskustvo dok s druge strane, nesređen dopis ili informacije koje nisu točne djeluju na stjecanje negativnog dojma. Djelotvorna komunikacija je nužna na distinktivnim nivoima i različitim gledištima unutar organizacije poput odnosa vodeći–zaposlenik, za poticanje motiviranosti i ojačavanje morala i etike zaposlenika, za jačanje produktivnosti, za zaposlenike. Svako poduzeće posjeduje individualni komunikacijski stil formiran sukladno okruženju u kojem radi.

Obzirom na formalnost, komunikacija se unutar organizacije dijeli na (Buble, 2000):

- Formalnu
- Neformalnu.

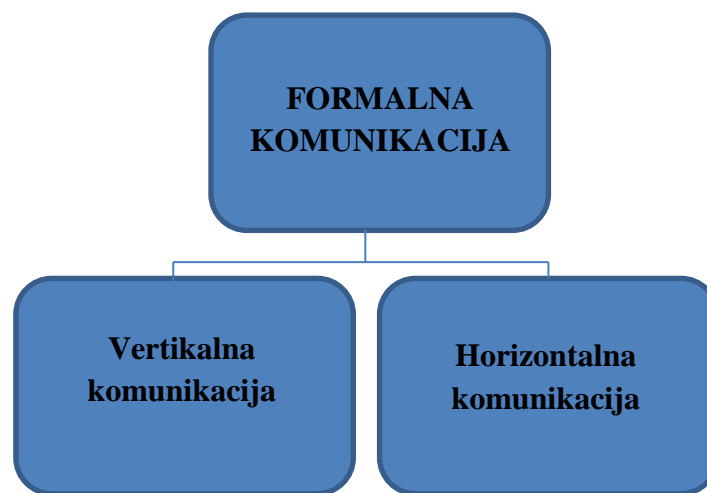
Formalna komunikacija se prema Buble (2000) dijeli na:

- vertikalnu komunikaciju
- horizontalnu komunikaciju.

Formalnu komunikaciju unaprijed definira sama organizacija te se realizira prema već utvrđenim pravilima. Obuhvaća jednoobrazno komuniciranje prema točno utvrđenoj formi, a koju svaki zaposlenik treba uvažavati i provoditi. Formalni oblik komunikacije se realizira

formalnim komunikacijskim kanalima, ili kanalima koji struje zapovjednim lancem. Pretežito se proces događa između dionika na distinktivnim razinama hijerarhije što može imati i dvosmjernan i jednosmjernan tok komunikacije. Uspostava se vrši među neposrednim zaposlenicima i menadžmentu, no moguća je i između različitih formacija menadžmenta. Menadžmentu je glavna zadaća realizirati djelotvornu formalnu komunikaciju u cijeloj organizaciji, što obuhvaća kontinuiran tok komunikacije formalnim kanalima. Takav oblik komunikacije je najčešće ustaljen i nepromjenjiv.

Slika 2. Podjela formalne komunikacije



Izvor: obrada autorice prema Rouse i Rouse (2005)

Slika 2. prikazuje dvije kategorije formalne komunikacije vertikalnu i horizontalnu, a svaka od njih bit će detaljnije opisana u nastavku rada.

Neformalna komunikacija, prema Rouse i Rouse (2005), unutar organizacije nije formalno određena već se ostvaruje kroz komunikaciju između sudionika organizacije koji korespondiraju distinktivnim kategorijama. Informacije koje se prenose ovakvim oblikom komuniciranja obično su tračevi i glasine, ali svakako mogu i obuhvaćati informacije koje su značajne za samu organizaciju. Jedna od najznačajnijih karakteristika neformalne komunikacije je brzina kojom informacije putuju. Informacije putem neformalne komunikacije se puno brže kreću jer ju pokreće jedna osoba koja tu istu informaciju dalje prosljeđuje određenoj osobi, a potom ta osoba dalje drugoj osobi i tako u krug.

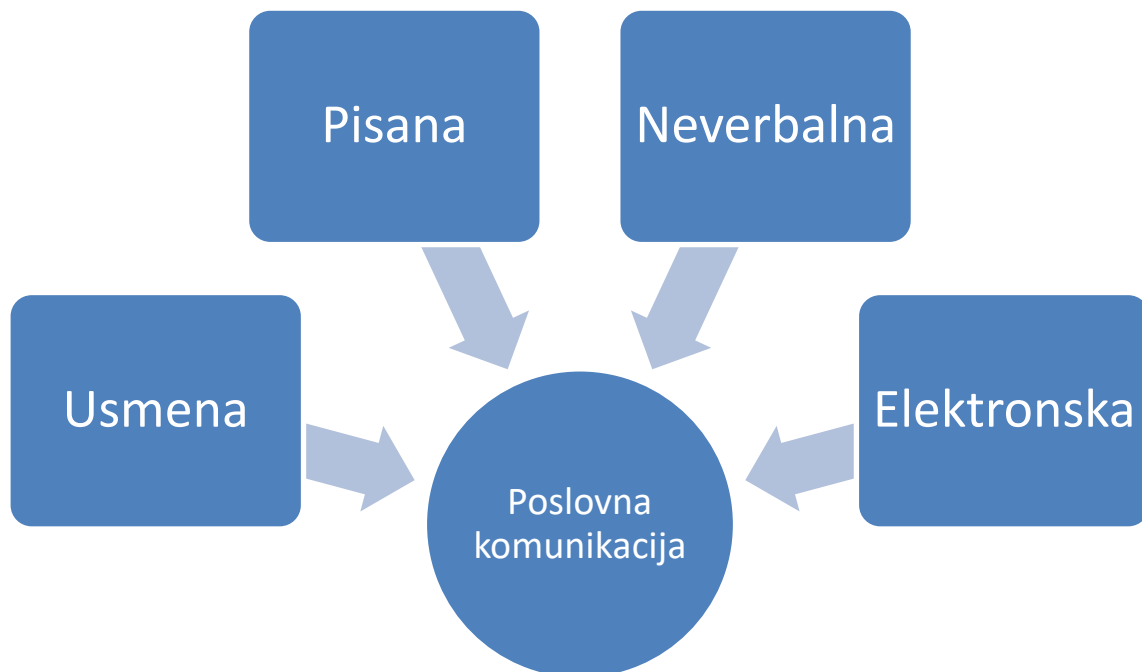
Primjena neformalne komunikacije moguća je i izvan okvira radnog vremena, a obuhvaća grupe zaposlenika koji se imaju određene zajedničke interese. Na taj način zaposlenici imaju mogućnost informiranja velikog broja ljudi o određenoj temi ili događanju, što ujedno može imati negativne odlike obzirom da se informacija može iskriviti i na taj način postati glasina.

### 3.1.1. Vrste komunikacije

Poslovna komunikacija primarno podrazumijeva pisanje i govor, no značajan dio takve komunikacije ostvaruje se u okviru neverbalne komunikacije. U poslovnoj komunikaciji neverbalna komunikacija je jednako važna kao i verbalna komunikacija. Lamza i Glavaš (2008) poslovnu komunikaciju dijele na:

- usmenu (verbalnu) poslovnu komunikaciju,
- pisanu poslovnu komunikaciju,
- neverbalnu poslovnu komunikaciju,
- elektronsku poslovnu komunikaciju.

Slika 3. Vrste poslovne komunikacije



Izvor: obrada autorice prema Lamza i Glavaš (2008)

Slika 3. dočarava određene vrste poslovne komunikacije, a koje je moguće upotrebljavati i u kombinaciji. U nastavku rada će se svaka od njih objasniti.

## Usmena komunikacija

Usmena komunikacija predstavlja vrstu razgovora čiji je glavni kod iskazana odnosno izgovorena riječ. Najfrekventniji oblik kojim se informacije ili poruke prenose u okviru organizacije je baš usmena komunikacija. Na ovaj način prenose se ideje, misli, mnijenja i slično, a korištenjem jezika koje je najsignifikantniji alat komunikacije između sugovornika. Usmena komunikacija u poslovnom aspektu sadrži slušno-govornu komunikaciju. Kada je riječ o odabiru medija za prijenos poruke ona zavisi od samog pošiljatelja, publike ili pak od naravi same informacije. Uspjeh i djelotvornost verbalne komunikacije zavisi podjednako o primatelju kao i o pošiljatelju poruka, a važno je da poruka bude percipirana na ispravan način.

Ono što se očituje kao najveća prednost usmene poslovne komunikacije upravo je njezina brzina. Primjerice prilikom razgovora podaci se mogu veoma brzo razmjenjivati, a povratna veza dobiva se u vrlo kratkom periodu pa postoji veća mogućnost da se razjasne sve nejasnoće ukoliko su određeni dijelovi poruke nejasni. Izuzev spomenutog, razgovor licem u lice sudionicima donosi i mogućnost koncentracije kako neverbalne tako i simboličke komunikacije.

„Jedna od negativnih strana usmene komunikacije je to što ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego je pošalju. Tako se često izgovori više od željenog ili se izgovori nešto za čime se požali, što može imati značajnu važnost u poslovnom svijetu. Usmena je komunikacija podložna i šumovima koji se mogu javiti u komunikaciji, ako pošiljatelj govori tiho, primatelj ga neće čuti, dok se kod telefonskih razgovora javlja prekid veze. Također govornik može izostaviti važan dio informacije, a primatelj može zaboraviti ili izostaviti dio poruke. Glavni nedostatak usmene komunikacije je što ne ostavlja trajni zapis, pa se uglavnom potvrđuje i u pisanom obliku.“ (Rouse i Rouse, 2005:46)

Fox (2006:59) usmenu poslovnu komunikaciju dijeli na:

- razgovor,
- diskusiju,
- javno izlaganje,
- izvješćivanje.

Prilikom razgovora dolazi do brze govorne komunikacije, što predstavlja bitnu prednost u odnosu na elektronsku i pisanu komunikaciju. Povratna informacija kako je već navedeno u

prethodnom dijelu odmah se ili u vrlo kratkom roku dobiva, a postoji i mogućnost dodatnog pojašnjenja. Ukoliko osoba koja poruku šalje svome sugovorniku želi promijeniti mišljenje, tada se koristi metodom uvjeravanja. Takvim oblikom komunikacije pošiljatelj nastoji promijeniti stavove i uvjerenje sugovornika, a to će postići tako što će iznijeti određene činjenice ili će djelovati na njegova uvjerenja ili emocije. Uvjeravanje je karakteristično i za verbalnu i neverbalnu komunikaciju, no veća primjena je kod verbalne komunikacije zbog toga što ostvaruje veći uspjeh. Slušanje također čini značajan segment razgovora na način da pošiljatelj odašilje svoju poruku, prima povratnu informaciju i na temelju toga korigira svoju poruku. Obzirom na takvo postupanje, slušanje predstavlja kompleksan segment poput govorenja. Stoga je veoma bitno dobro slušati pošiljatelja kako bi se povratna informacija mogla shvatiti na pravilan način i na osnovu toga kreirati određeni stav.

Diskusija odnosno rasprava, prema Buble (2011) ima usku poveznicu s poslovnim sastancima, a bazira se na uzajamnosti. Svaki poslovni sastanak koji se odvija ujedno predstavlja i diskusiju, odnosno raspravu, no veličina pojedine grupe ili skupine znatno može djelovati na jačinu rasprave. Shodno navedenom, grupa ili skupina ima mogućnost odabira predsjedavajućeg koji će voditi sastanak i davati riječi izlagačima. No, svakako je nužno i neophodno paziti da se kod takvog oblika djelovanja ne stekne prevelika formalnost jer, prema autoru, određena razina neformalnosti u razgovoru pospješuje uspjeh poslovne komunikacije.

Prilikom javnog izlaganja potrebna je provizorna priprema osobe koja će voditi izlaganje na način da se definira tema izlaganja, prikupe sve nužne informacije za izlaganje, sastavi logični slijed te plan izlaganja te omogući sva potrebna tehnička pomagala na vrijeme. Oblik izlaganja koji će se voditi nužno je modificirati prema publici kojoj će se izlagati, a prije nego što se dođe do samog izlaganja neophodno je dobro izvježbati predavanje kako bi se što manje čitalo, ostvarilo kontakt s publikom, oblikovao uvod i zaključak na konstruktivan i dobar način te je potrebno koristiti audiovizualna pomagala kako bi se olakšao sam proces prezentiranja.

Poslovno izvješćivanje može biti u verbalnoj i neverbalnoj formi, a na njega se svodi znatan dio poslovne komunikacije. U poslovnom izvješću sve nužne informacije potrebno je prikazati na sistematičan i logičan način te ono što je možda i najbitnije informacije moraju biti istinite. Poslovna izvješća se većinom kreiraju za neposredno nadređene i u velikoj mjeri su formalna. Kada se pak poslovno izvješće kreira za manju grupu, govornik se mora obratiti svakom pojedincu i za svakog pojedinca, što ovisi od povratne informacije, potrebno je rabiti različite

strategije. Govornik u toj situaciji treba biti sažet, smiren i jasan obzirom na ograničeno vrijeme trajanja.

## **Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija za razliku od usmene je prethodno projektirana te zahtjeva određene napore. Fox (2006:67) navodi kako je glavna mana ovakvog oblika komunikacije sporost, no osnovna prednost je što uslijed pisane dokumentacije ostaje trajan zapis. Ono što je bitno naglasiti kako odabir između usmene i pisane komunikacije ovisi o bitnosti same informacije, tako što je informacija bitnija, provodit će se pisanim putem. Obzirom da pisana komunikacija obuhvaća plan, pripremu te oblikovanje poruke do željene razine, prema autoru, ovakav oblik djelovanja upotrebljava se za slanje poruke koja je visokokvalitetna. Pisana komunikacija realizira se pomoću obrasca ili izvješća. „Obrasci se karakteriziraju svojom jednostavnošću, svaki dobar obrazac ubrzava protok informacija u organizaciji. U organizacijama se preporučuje stalni pregled postojećih obrasca, a prema potrebi izmijeniti postojeći ili uvesti novi obrazac. Izvješće mora biti informativno, jezgrovito, logično i pregledno, da bi bilo učinkovito. Izvješće se podnosi na nalog nadređenoga ili na osobnu inicijativu. Kada se izrađuje izvješće treba pripaziti na povod, složenost materijala te obilježja naručitelja. Elementi izvješća su: povod, postupak, nalaz, zaključak, preporuka, prilozi, potpis/datum.“ (Fox, 2006:67)

Fox (2006:68) navodi sljedeće vrste izvješća:

- Detaljno izvješće – u ovom obliku izvješća bitna je istinitost činjenica i objektivno izlaganje, organizacija teksta kao i pravilno jezično oblikovanje.
- Izvješće u obliku dopisa – koristi se kod prijenosa jednostavnih i kratkih informacija.
- Kombinirani oblik – kombinacija dvaju prethodnih izvješća primjenjuje se kada je tekst predugačak za dopis, a prekratak za detaljno izvješće.
- Neformalno izvješće – podnosi se neposrednom rukovoditelju ili kolegi koji je istog statusa, a u drugom odjelu. Za razliku od detaljnog izvješća, ovo izvješće je jezično jednostavnije.
- Rutinsko izvješće – podnosi se na obrascima predviđenim za određenu svrhu, a to su tjedna, mjesečna, tromjesečna ili godišnja izvješća.

- Činjenično stanje – ovakvo izvješće radi se kod nepredviđene situacije, a sastavlja se na zahtjev nadređenoga. Tekst izvješća mora biti pregledan i logičnog slijeda.“

Pisana komunikacija predstavlja jedan od češćih načina poslovnog komuniciranja i to na način da se poslovno pismo kreira i šalje zasebno pojedinom poslovnom partneru. „To je dokument o određenom poslu, njegov sadržaj ovisi o predmetu poslovanja. Predstavlja najmasovniji oblik pisanog poslovnog komuniciranja, a njegova osnovna karakteristika je da ono pretpostavlja odgovor. Najčešće je upućeno jednom poslovnom partneru, ali može biti poslano i na različite adrese.“ (Buble, 2000)

### **Neverbalna poslovna komunikacija**

Neverbalna komunikacija predstavlja namjerno ili nenamjerno komuniciranje bez riječi. U poslovnom komuniciranju, neverbalna komunikacija predstavlja svaki oblik komunikacije koji nije pisan ili izgovoren. Kako bi se dekodiralo značenje neverbalne komunikacije, potrebno je poznavati izvor komunikacije kao i okolnosti te situaciju u kojoj je neverbalna komunikacija nastala.

Neverbalna komunikacija je u poslovnom svijetu jako važna, a uključuje emocije, držanje, lice i oči, glas, vanjski izgled te prostorno okruženje. Sve navedeno uvelike može utjecati na poslovne odluke. Kako bi se interpretirali znakovi neverbalne komunikacije potrebno je poznavati njena načela. Primjerice, poznato je kako oči mogu pokazati iznenađenje, usta nezadovoljstvo, raširene ruke ili raskopčana jakna mogu upućivati na otvorenost, trljanje zatiljka može biti znak zabrinutosti, a grickanje olovke ili noktiju znak nesigurnosti. S druge strane, uspravno sjedenje s rukama na leđima ili u džepovima sakoa mogu biti znak samouvjerenosti. Neverbalna komunikacija nadopunjuje verbalnu pa govorno ponašanje koje uključuje brzinu, ritam, jačinu, boju glasa kao i smijanje predstavlja neverbalno iskazivanje razvijenog osjećaja na izgovoreni sadržaj.



#### Slika 4. Vrste neverbalne komunikacije



Izvor: obrada autorice prema Buble (2011)

Slika 4. obuhvaća različite oblike neverbalne komunikacije poput fizičkog izgleda, držanja, lica i oči, osjećaja, glasa i prostornog okruženja.

Na neverbalnu komunikaciju prema Lamzi i Glavašu (2008) djeluju:

- Odijevanje – prilikom prvog susreta potrebno je ostaviti dobar dojam jer se tada kreira mišljenje o osobi. Na taj način se sugovorniku šalju informacije o socijalnom statusu, financijskom stanju i slično. Iako je uvriježeno da se ne donosi mišljenje o osobi na osnovu fizičkog izgleda i odjeće ono je itekako bitno te je nužno uskladiti odjeću sa određenom situacijom, a odjeća pri tome mora biti neupadljiva, čista i uredna.
- Emocije - ponajviše ih se raspoznaje na licu i tijelu i to na način da lice predstavlja kako se sugovornik osjeća, dok tijelo prikazuju jakost tih osjećaja.
- Komunikacija pogledom – potrebno je ostvariti kontakt očima jer je takav pristup fokusiran na tok i pažljivost sudionika u procesu komuniciranja, kao i početak ili završetak razgovora te otkriva emocije. Komunikacija oči u oči ponajviše se primjenjuje kod razgovora o poznatoj tematici. Takva komunikacija se izbjegava kada se razgovara o temi koja je neugodna.
- Aktivno slušanje – obuhvaća okolnosti u kojoj je sudionik u potpunosti fokusiran na druge sudionike odnosno sugovornike na način da što bolje razumije stavove,

pokazuje interes za slušanje te ne ometa sugovornika ni na jedan način. Aktivno slušanje zahtjeva gledanje sugovornika u lice, raspoloženost te klimanje glavom za odobravanje primljenih informacija.

- Šutnja – predstavlja razmišljanje, frustracije, umor i neprijateljstvo. Šutnja ponekad ima negativno djelovanje na komunikacijski događaj, ali je ponekad i neophodna kako bi se takav događaj interpretirao na pravilan način.

Neverbalna komunikacija objašnjava diferencije u položaju sugovornika, pa će tako primjerice nadređeni u konverzaciji s podređenim imati opuštenu držanje, dok će s druge strane podređeni uspravnim položajem i opreznim slušanjem, naznačiti niži položaj.

### **Elektronska poslovna komunikacija**

Razvojem tehnologije u suvremenom poslovanju organizacije u sve većoj mjeri okreću se uporabi računala i računalnih tehnologija. Rastom tehnologija rastu i mogućnosti kojim se na sve lakši način svladava vrijeme i prostor. Ovakav oblik komuniciranja pruža jednostavnost korištenja uz minimalne troškove s osobama koje su znatno udaljene. Takav oblik komuniciranja sastavan je dio i neizostavan u gotovo svim organizacijama i gotovo je nemoguće naći organizaciju koja ne primjenjuje ovakav oblik komunikacije. Jedna od najznačajnijih karakteristika ove vrste komunikacije je smanjeno vrijeme čekanja povratne informacije.

„Neki od načina elektronske komunikacije su WWW (*World Wide Web*), elektronička pošta, komunikacija u skupini putem e-pošte, tekstualne poruke, komunikacija temeljem videokonferencije, neformalna elektronska komunikacija pomoću Web zabilješke (Lamza i Glavaš, 2008:31).“

Elektronska pošta vrši prijenos poruka brzo i jednostavno, a brzina ne dolazi u pitanje ni kada je riječ o porukama koje se šalju na drugi kraj svijeta. Komunikacija unutar određene skupine putem elektroničke pošte je još jedan od oblika elektronskog komuniciranja, a omogućava komuniciranje između određenih skupina osoba.

Primjena elektronskog dopisivanja zahtjeva pridržavanje određenih pravila dobrog dopisivanja, a to su:

- Provjera e-mail adrese

- Veoma je bitno napisati naslov teme.
- Neophodno je prekontrolirati vrijeme, odnosno da su na satu na računalu vrijeme i datum ispravno napisani.
- Potrebno je izbjegavati velika tiskana slova, jer posjeduju efekt vikanja.
- U zadnje vrijeme, iskazuju se osjećanja, pomoću emotikona.
- U elektronskom komuniciranju može se izbjeći službeno salutiranje, primjerice umjesto „S poštovanjem“, može se napisati „Lijepi pozdrav“.
- Rečenice treba pisati što kraće i jednostavnije.
- Bitno je zadržati kopije.
- Svaku poruku nužno je prekontrolirati, kako se poruka ne bi poslala krivoj osobi ili da se ne pošalje poruka krivog sadržaja.

Danas je poslovanje neshvatljivo projektirati bez primjene računala koje olakšava i pospješuje poslovanje, ali i samu organizaciju. Elektronska komunikacija je poprilično olakšala rad s mnogim podacima i informacijama te je njena primjena veoma jednostavna. Na taj način se olakšala i eksterna, ali i interna komunikacija unutar organizacije. Zadnjih nekoliko godina inoviralo se u Online bankarstvo, trgovinu putem interneta, primjenu interneta u bolnicama i slično. Na taj način se dodatno olakšao i ubrzao posao, a konačni efekt se očituje u smanjenju redova i sve manje čekanja. Također, bitne prednosti elektroničke komunikacije u poslovanju su koprodukcija na daljinu, brzi pronalazak informacija te se na taj način poduzeća mogu još bolje povezati.

### **3.2. Komunikacija između zaposlenika**

Fox (2006:42) navodi kako se vertikalna komunikacija odnosi na komunikaciju između vođa i njihovih nadređenih i podređenih, a uključuje dvije osobe. Prema autoru, putem vertikalnog kanala putuju:

- nalozi i upute koji usmjeravaju što i kako činiti,
- informacije i objašnjenja vezana za radne zadatke,
- informacije o ciljevima i ideologiji organizacije što ima motivirajući efekt na djelatnika,
- informacije o politici i postupcima organizacije,
- povratne informacije podređenima koje upućuju na kvalitetu njihova rada.

Vertikalna komunikacija unutar organizacije odvija prema gore i dolje. Komunikacija prema dolje još se zove i silazna te obuhvaća proces u kojem nadređeni prenose poruke zaposlenicima koji su hijerarhijski na nižim nivoima unutar organizacije.

Slika 5. Komunikacija odozgo prema dolje – silazna komunikacija



Izvor: obrada autorice prema Buble (2011)

„Dakle, kada se ostvaruje komunikacija menadžera sa zaposlenicima, govori se o komunikaciji prema dolje. Takvu komunikaciju koriste voditelji grupa i menadžeri da bi odredili ciljeve, prenijeli upute za rad, informirali zaposlenike o politikama, istaknuli probleme na koje treba obratiti pozornost i slično.“ (Robbins i Judge, 2009:370).“

Vertikalna komunikacija ovakvog oblika suočava se s određenim nedostacima poput informacijskog preopterećenja. Često nadređeni svoje zaposlenike preopterećuju s mnogo informacija koje je potrebno usvojiti zbog čega može doći do zanemarivanja najbitnijih informacija. Osim toga, vertikalna komunikacija je često i nedovoljno transparentna jer najčešće nadređeni zadržavaju glavne informacije, a bez njih zaposlenici ne mogu djelotvorno izvršavati svoje radne zadatke. Također, vertikalna komunikacija može dovesti do gubitka informacija ključnih za poslovanje jer ako informacije prolaze kroz nekoliko razina i nekoliko zaposlenika može doći do filtriranja informacija odnosno do toga da svaka osoba u tom komunikacijskom procesu prenese informacije na sebi svojstven način.

Vertikalna komunikacija odnosi se i na komunikaciju prema gore, odnosno uzlaznu komunikaciju. Ovakva komunikacija prikazuje proces gdje zaposlenici odnosno podređeni prenose informacije nadređenima. Takav proces se obavlja na način, da podređeni isprva prenose informacije svojim neposredno nadređenima pa se dalje prosljeđuju do samog vrha. Komunikacija prema gore vrlo je česta u poduzećima jer se njome mogu nadzirati realizirani ciljevi koji su bili zacrtani. Na taj način menadžeri dobivaju informacije zaposlenika o svome poslu, kolegama pa i samoj organizaciji.

Prema Buble (2011) postoji pet kategorija informacija koje obuhvaćaju komunikaciju prema gore:

- Problemi i izuzetci koje opisuju signifikantne probleme kojima se menadžmentu indicira na poteškoće.
- Prijedlozi za unapređenje prikazuju ideje kako podići postupak provođenja određenih zadataka s ciljem ostvarivanja efikasnosti.
- Izvješća o performansama obuhvaćaju mjesečne, kvartalne, polugodišnje ili godišnje izvještaje kojima se obavještava vodstvo na koji način pojedine osobe postižu svoje zadatke.
- Žalbe i sporovi zaposlenika.
- Financijske i računovodstvene informacije koje se odnose na troškove potraživanja, prodaju, stopu povrata na uloženo i druge bitne podatke.

U komunikaciji prema gore mogu se pojaviti određeni problemi, kao i kod silazne komunikacije može doći do preopterećenja s informacijama, ali u ovom slučaju opterećuju se nadređeni. Zaposlenici mogu dostaviti nadređenima samo filtrirane informacije, pa zbog toga ne mogu kreirati sliku u cijelosti o potrebnome. Također, ono što je problem je što zaposlenici dostavljaju informacije samo o dobrom, dok one koje nisu dobre ostavljaju za sebe kako bi se prikazali uspješnim i izbjegli potencijalne kazne.

Buble (2011) ističe kako horizontalna komunikacija predstavlja komunikaciju unutar organizacije koja se događa između pripadnika radnih grupa koje se nalaze na istom nivou, menadžerima na istom nivou ili između istih zaposlenika. Funkcija horizontalne komunikacije iznimno je bitna za svaku komunikaciju, jer se njome dopušta informiranje kolega ili drugih jednakopravnih vođa o zbivanjima unutar organizacije. Na taj način se pruža podjela informacija, usklađivanje te rješavanje problema i sukoba.

Temeljna namjena horizontalne komunikacije, prema Buble (2011) je:

- Koordinacija i integracija međuovisnih jedinica.
- Pridonosi u razrješivanju zajedničkih problema nekoliko organizacijskih jedinica.
- Omogućava razmjenu rješenja za optimizaciju rada.
- Povezivanje projektnih grupa u matičnoj organizaciji s namjenom stjecanja učinkovitih odluka

Horizontalna komunikacija, prema autoru, pruža koordinaciju odjela i sektora koji izvršavaju neovisne radne zadatke, a ponajviše se odvija kroz izvješća, neformalne sastanke, poruke, telefonske razgovore, i slično.

### 3.2.1. Kanali (tok) poslovne komunikacije

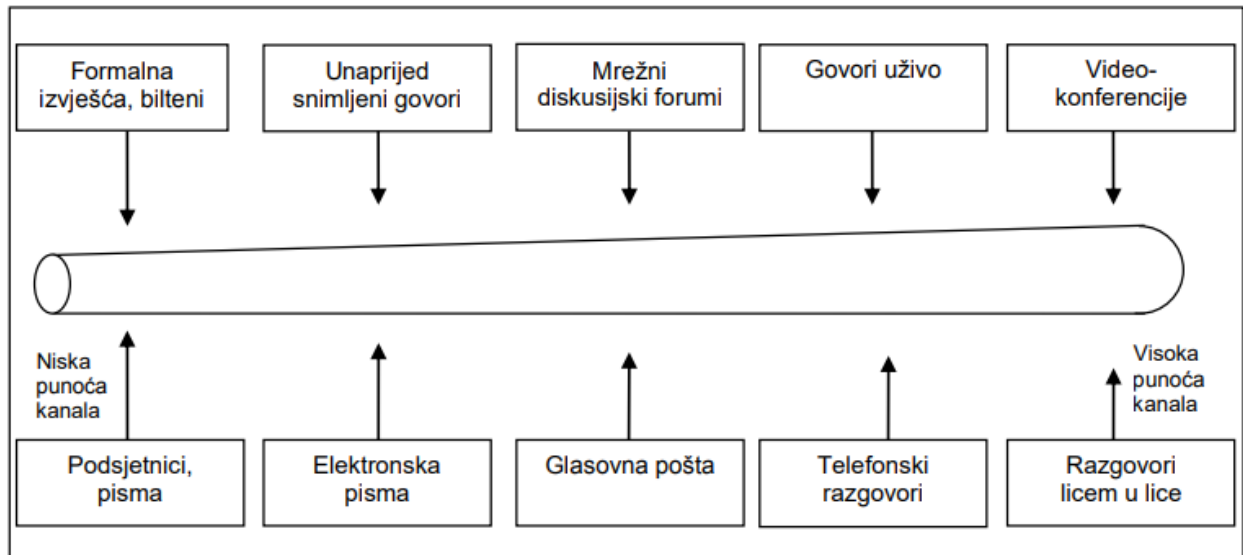
Danas kada je tehnologija toliko napredovala svima na dispoziciji stoje brojni kanali komuniciranja. Kanalima komuniciranja odvija se komunikacija između određenih pojedinaca, koji prikazuju medije kojim određene poruke putuju. Kanali komuniciranja prema Buble (2011) dijele se na dvije kategorije, a to su bogatiji kanali koji obuhvaća razgovor licem u lice, a sačinjeni su od nekoliko informacijskih znakova istodobno poput riječi, položaja tijela, mimike lica i jamči brzu povratnu informaciju te slabi kanali koji čine pisana formalna izvješća i e-pošta. Bogatiji odnosno potpuniji kanali posjeduju mogućnost obrade većeg broja informacijskih znakova istovremeno, daju brzu povratnu informaciju te su personalni. S druge strane, ostali kanali su slabi obzirom da ostvaruju znatno lošije rezultate spomenutih faktora.

Tradicijski kanali obuhvaćaju medije poput radija, TV-a ili tiska, a napretkom tehnologije razvili su se i novi oblici kanala komuniciranja poput društvenih mreža, Interneta ili pak multimedijalnih prezentacija. Ujedno u tradicionalne kanale pripadaju i videokonferencije, koje imaju niz brojnih prednosti, a neke od njih su i mogućnost sudjelovanja dionika iz dalekih područja te znatno sniženje troškova. Da ovakav oblik ima niz prednosti dokazuje i činjenica da su u vrijeme pandemije kada su granice bile zatvorene, a poslovanje ograničeno videokonferencije bile gotovo jedini oblik kanala komunikacije.

Organizacije imaju dostupne raznorazne oblike kanala komuniciranja formalne i neformalne prirode. Stoga je nužno razumjeti kako se kanali komunikacije razlikuju po načelu prijenosa informacija. Potrebno je izabrati onaj tok komuniciranja, kojim će se dostići maksimalna

djelotvornost i uspješnost u poslovanju, a sam izbor kanala razlikuje ovisno o funkcijama organizacije.

Slika 6.: Informacijska punoća komunikacijskih kanala



Izvor: Obrada autorice, prema Robbins i Judge (2009:383)

Slika 6. prikazuje informacijsku punoću komunikacijskih kanala, a primjećuje se kako je punoća kanala ostvarena licem u lice ili putem videokonferencije visoka, dok je kod primjerice formalnih izvješća, biltena i podsjetnika punoća kanala niska.

## 4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA CILJEVA

### 4.1. Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna komunikacija predstavlja najrasprostranjeniji oblik društvene komunikacije. Postoji više definicija interpersonalne komunikacije, a jedna od njih, ujedno i najnovija je, „proces stvaranja ili dijeljenja značenja među ljudima koji su međusobno ovisni jedni o drugima i/ili imaju neka saznanja jedni o drugima“ (Žižak et al., 2012).

Žižak i sur. (2012) opisuju tri vrste komunikacije:

1. **Interpersonalna komunikacija:** komunikacija unutar samog pojedinca. U ovoj vrsti komunikacije osoba je i pošiljatelj i primatelj poruke, a sama komunikacija je konstantna obzirom na to da ljudski mozak stalno šalje različite poruke.
2. **Interpersonalna komunikacija:** komunikacija između dvije osobe. U ovoj vrsti komunikacije postoje dva pošiljatelja i dva primatelja poruke i oba jednako održavaju komunikaciju i dinamičnu interakciju.
3. **Komunikacija pojedinac-grupa:** komunikacija u kojoj postoji jedan pošiljatelj i više primatelja poruke.

Watzlawick (2009, navedeno u Žižak i sur., 2012): navodi pet zakona komunikacije

1. Svaka socijalna interakciju predstavlja svojevrsnu komunikaciju koja zahtjeva postojanje komunikacijskih vještina.
2. Svaka komunikacija ima dva gledišta: sadržajni i odnosni koji su prisutni u svakom procesu i koji se međusobno isprepliću.
3. Priroda komunikacijskog odnosa uvjetovana je početnom točkom komunikacije.
4. Svaki komunikacijski proces sačinjen je od verbalne i neverbalne komunikacije.
5. Komunikacija podrazumijeva jednakost sudionika.

Temeljni elementi interpersonalne komunikacije su pošiljatelj poruke, poruka, način komunikacije, primatelj poruke i utjecaj poruke.

U svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva najvažnija je interna komunikacija. Često se interna komunikacija zapostavlja u odnosu na komunikaciju s nekim drugim, vanjskim



dionicima. Ali, uspješna poduzeća i uspješni lideri znaju da su zaposlenici najvažniji dionici pa je i komunikacija s njima od velike važnosti i nikako ne bi smjela biti zanemarena i zapostavljena. Yomans (2006) internu komunikaciju vidi kao planiranu upotrebu komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika. Glavni akteri u ovoj vrsti komunikacije su zaposlenici, menadžment i sindikati. Ona obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija. Dobra interna komunikacija preduvjet je efikasne vanjske komunikacije jer je dobro povezana sa ciljevima i razvojem organizacije.

Broom (2001, navedeno u Tomić, 2008) navodi tri svrhe komunikacije sa zaposlenicima: artikulacija zaposlenika, informiranje i slušanje zaposlenika. Artikulacija zaposlenika počinje sa zapošljavanjem nove osobe i upoznavanjem osobe s organizacijskom kulturom i njezinim najznačajnijim vrijednostima. Verbalna komunikacija ključna je pri informiranju zaposlenika, posebice komuniciranje „licem u lice“. Slušanje zaposlenika najizraženije je na sastancima te je karakteristika sudioničkog tipa organizacije.

Tomić (2008) navodi nekoliko istraživanja koja govore o utjecaju uključivanja zaposlenika na profit poduzeća. Prema studiji Towers Perrin uključivanjem radnika u postavljanje ciljeva i donošenje odluka profit poduzeća može porasti i 19% u usporedbi s poduzećima s niskim postotkom uključenosti radnika. Prema rezultatima istraživanja konzultantske tvrtke Watson Wyatt, tvrtke s visokom uključenošću zaposlenika imaju 26% veću produktivnost radnika, privlače bolje stručnjake u svoje redove te imaju stabilnije poslovanje. Prema Tomić (2008) visoko uključeni radnici dvostruko češće se profiliraju u vrhunske stručnjake, izostaju i do 20% manje dana s posla te često premašuju zadane planove i norme.

## **5. ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U PODUZEĆU ATLANTIC GRUPA d.d.**

Cilj ovog istraživanja je analizirati poslovnu komunikaciju u poduzeću Atlantic Grupa d.d. te odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri poslovna komunikacija predstavlja osnovni alat upravljanja ciljevima u tom poduzeću.

Kako bi se ostvario prethodno navedeni cilj u empirijskom dijelu radu provedeno je ispitivanje s voditeljem jednog odjela Atlantic Grupe o komunikaciji sa zaposlenicima i njihovom odnosu unutar organizacije.

Osoba koja je intervjuirana voditelj je jednog odjela kompanije, a posao koji obavlja projektnog je tipa te pripada odjelu istraživanja i razvoja (*Research and Development - R&D*). Projekti su obično srednjeg i dužeg roka, tako da se generalni ciljevi komentiraju na godišnjoj razini. Sami projekti su često iterativnog karaktera po agilnom principu rada, što znači postavljanje manjih kratkoročnih ciljeva na tjednoj ili mjesečnoj razini. Zaposlenicima se dugoročni ciljevi komuniciraju na godišnjim/kvartalnim razgovorima o uspješnosti, a kratkoročni ciljevi na timskim sastancima jednom tjedno.

### **5.1. O poduzeću**

Atlantic Grupa je jedno od vodećih prehrambenih poduzeća u regiji koje je poznato po brojnim regionalnim robnim markama. „Proizvodnja vitaminskih instant napitaka, bombona, sendviča produljene svježine, kao i punionica vode te Cockte u Apatovcu čine Atlantic Grupu na ovom tržištu jednim od važnih dobavljača nizu maloprodajnih mjesta, ljekarni, te HoReCa kanalu.“<sup>1</sup> Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji, a poduzeća i predstavništva u 8 zemalja.

Kada je u pitanju Republika Hrvatska, odnosno domaće tržište, Atlantic Grupa zapošljava skoro 2000 ljudi, a proizvodnja se odvija u tri proizvodna pogona: Cedevita i Montana u Zagrebu te Izvori Kalnika u Apatovcu. „Skladištenje i distribucija vlastitih i principalskih robnih marki

---

<sup>1</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/>

odvija se preko Atlanticovih distributivnih centara koji na ovom tržišta ima u 5 gradova- Zagrebu, Varaždinu, Rijeci, Splitu i Osijeku.“<sup>2</sup>

Prema izjavi koja je vidljiva na stranicama poduzeća Atlantic Grupa je društvo koje stvara: novu vrijednost za svoje dioničare i za ekonomiju, karijerne prilike za zaposlenike i poslovne prilike za svoje partnere. Uz konstantnu brigu prema svim dionicima, poduzeće smatra kako je otvoreno za nove ideje, usredotočeno na rast i privrženo poslu stvarajući brendove koje ljudi vole i koji su prepoznatljivi. Njihova vizija je *“inspirirati ljude da (do)daju okus svakodnevnim trenucima.”*<sup>3</sup>

Misiju Atlantic Grupe opisuju četiri riječi, a to su: briga, otvorenost, rast i strast. Dakle, unutar grupe mare jedni o drugima, paze na dobrobit kolektiva, brinu o poslovnim odnosima i vode računa o svijetu kakav ostavljaju budućim generacijama. Zaposlenici kompanije su dosta znatiželjni, neustrašivi i željni svježih ideja i novih iskustava. Prihvaćaju različita mišljenja i drugačiji pristup prema poslovnim aktivnostima jer znaju da će ih upravo te razlike dovesti do boljih rješenja svakodnevnih izazova i zadataka i u tome se očituje njihova otvorenost. Uvijek teže napretku, žele rasti i razvijati se kao kompanija. Vrlo im je važna kvaliteta, na koji način se radi određeni posao. Predanost je upravo po čemu se ističu od drugih kompanija i što njihove proizvode čine boljim.<sup>4</sup>

## **5.2. Poslovnom komunikacijom do ostvarenja organizacijskih ciljeva**

Bez komunikacije nije moguće održati postojanje organizacija, a jasno je da sve organizacije žele postići uspješnu komunikaciju u svom poslovanju. Razvoj komunikacijskih vještina i interakcija s ljudima oduvijek je sastavni dio razvoja organizacije. Poslovna komunikacija predstavlja prijenos informacija, ideja, stavova i razmišljanja između sudionika organizacije, a cilj joj je jasno, transparentno i istinito prenijeti sve ono što je važno za cjelokupno organizacijsko postignuće. Kvalitetnom unutarnjom komunikacijom ostvaruju se ciljevi organizacije, a ciljevi ovog poduzeća vezani, a uz povećanje produktivnosti, povećanje kvalitete usluga i proizvoda, povećanje razine inovacija, veću motivaciju zaposlenika te smanjivanje ukupnog troška poslovanja.

---

<sup>2</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/>

<sup>3</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/>

<sup>4</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/>

Voditelj odjela navodi da dobar i uspješan lider treba posjedovati ekspertizu u domeni kojom upravlja, dobre komunikacijske vještine, dobre vještine upravljanja vremenom, razumijevanje psihologije ljudi. U timu je posao podijeljen na način da svaki zaposlenik u svakom trenutku zna za što je odgovoran i koje su mu radne zadaće. Poslovi se delegiraju najčešće prema kriteriju kompetencija i interesa za određeno područje, te sukladno opterećenju svakog zaposlenika ostalim zadacima. On kao voditelj projekata preuzima odgovornost za potencijalni neuspjeh unutar domene svojega tima. Istaknuo je kako odnos između njega i njegovih zaposlenika otvorenog tipa što u segmentu poslovne komunikacije ima pozitivno stajalište. Kao voditelj svojim djelatnicima pruža onoliko informacija koliko im je nužno za ostvarivanje željenih rezultata te za one koji ostvaruju najbolje mjesečne rezultate dobivaju stimulaciju. Na taj način osim što se ostvaruju ciljevi poduzeća, ostvaruje se i uspješna poslovna komunikacija u segmentu silazne komunikacije.

Motivacija i osnaživanje ima bitnu ulogu u poticanju zaposlenika u ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva, a kroz formiranje motivirajućeg ili stimulativnog radnog okruženja se također značajno pridonosi određenoj dimenziji zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu što prinosi povećanju produktivnosti zaposlenika. Na pitanje na koji način i koliko često motivira i osnažuje svoje zaposlenike, ispitanik navodi:

*„Mislim da je plaća i usklade plaće s tržišnim okolnostima minimum, gotovo preduvjet. Ukoliko zaposlenik nije adekvatno plaćen, neće biti motiviran za raditi za tu kompaniju. No sljedeći faktori su radno okruženje, fleksibilnost na radnom mjestu te zanimljivost projekata na kojima se radi. Promaknuća su nešto što je najčešće vezano uz neku specifičnu tvrtku i kao takvo može biti motivator za zaposlenike koji cijelu ili većinu karijere misle biti unutar iste tvrtke, no mislim da je takvih zaposlenika u mlađim generacijama puno manje i ovaj faktor kako se zove naziv radnog mjesta nije adekvatan motivator.“*

Motivirani zaposlenici su većinom aktivniji, proaktivno razmišljaju i ne boje se preuzeti neki posao na sebe. Nemotivirani zaposlenici opreznije preuzimaju zadatke, češće kritiziraju posao i nalaze nedostatke (iako ovo zadnje nije pravilo, jako ovisi o tipu posla koji se obavlja).

*„Ne bih rekao da su motiviranost i sposobnost binarne varijable, nego ih više možemo promatrati na spektru. Ukoliko bi se moralo birati između ove dvije karakteristike na koju staviti naglasak, rekao bih da to ovisi o poslu koji se treba obaviti. Ukoliko posao može trpjeti duže rokove i učenje, birao bih prije visoko motiviranog zaposlenika koji je nešto manje*

*sposoban. Ukoliko je posao osjetljiv i nema vremena učenju i greškama, vjerojatno bih birao prije sposobnijeg zaposlenika koji ima nešto manju motivaciju, ali bih pripazio svejedno na kvalitetu i točnost odrađenog zadatka kako kvaliteta posla ne bi patila zbog manjka motivacije.“*

Također ispitanik smatra kako treba prihvatiti da su greške sastavni dio poslovanja i obavljanja poslova te ukoliko je greška nenamjerna i nije proizašla iz nemara, tada treba iz takvih situacija stvoriti priliku za učenje te doći do nekih zaključaka kako bi se u budućnosti na slične situacije reagiralo na vrijeme. Ono što je potrebno naglasiti kako visoko motivirani radnici imaju veću želju za napredovanjem i ostvarivanjem dodatnih rezultata što u konačnici povećava produktivnost organizacije, a ujedno vodi prema ostvarivanju ciljeva koje si je poduzeće prvotno zacrtalo.

Ukoliko je greška rezultat nemara u principu ne treba imati razumijevanja za takve situacije. Ističe kako kod zaposlenika cijeni proaktivno razmišljanje, intelektualnu i profesionalnu znatiželju, sklonost dijeljenja znanja i analiziranja sugestija kolega.

*“U većini hrvatskih srednjih i velikih poduzeća se nalazi relativno duboka piramidalna struktura pa nije rijetkost imati osobu koja je po odgovornosti između menadžera i zaposlenika. Moj karakter posla je više u domeni istraživanja i razvoja te kao takav sam dosta operativno uključen u sve projekte.“*

Prema odgovoru ispitanika, uvidjelo se kako je potrebno imati dobro silaznu komunikaciju sa svojim podređenima jer se na taj način radni zadaci podijele na vrijeme, jasno se odredi posao za svaku osobu te se nastoji iskoristiti maksimalni potencijal svakoga od njih. Također, neophodno je ostvariti i dobru povratnu vezu poglavito u smjeru zaposlenik-nadređeni. Kako navodi ispitanik, važno je da se zaposlenici osjećaju osnaženo da svojim nadređenima mogu javiti ukoliko imaju određene poteškoće prilikom obavljanja zadatka kako bi se one što prije otklonile te kako bi se nastavilo sa djelovanjem i ostvarivanjem ciljeva organizacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je u uskoj vezi sa svim djelokruzima ljudskog života i djelovanja. Ne postoji sfera privatnog, ali ni organizacijskog djelovanja u kojem komunikacija ne predstavlja bitan faktor. Sama komunikacija služi za postizanje organizacijskih ciljeva pa je zato veoma bitno da komunikacija bude djelotvorna. Ona se definira pojmovima poput prijenosa informacija, ali i pojmovima poput razmjene osjećaja i ideja. Komunikacija se može razviti putem formalnih ili neformalnih kanala, a može se pojaviti u različitim oblicima. Komunikacija može biti usmena, pismena, neverbalna, paraverbalna i elektronička komunikacija.

U empirijskom dijelu radu provedeno je ispitivanje s voditeljem jednog odjela Atlantic Grupe. Voditelj odjela navodi da dobar i uspješan lider treba posjedovati ekspertizu u domeni kojom upravlja, dobre komunikacijske vještine, dobre vještine upravljanja vremenom, razumijevanje psihologije ljudi. U timu je posao podijeljen na način da svaki zaposlenik u svakom trenutku zna za što je odgovoran i koje su mu radne zadaće. Poslovi se delegiraju najčešće prema kriteriju kompetencija i interesa za određeno područje, te sukladno opterećenju svakog zaposlenika ostalim zadacima. On kao voditelj projekata preuzima odgovornost za potencijalni neuspjeh unutar domene svojega tima. Motivacija i osnaživanje ima bitnu ulogu u poticanju zaposlenika u ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva, a kroz formiranje motivirajućeg ili stimulativnog radnog okružja se također signifikantno pridonosi zadovoljstvu zaposlenika radnom mjestu što prinosi povećanju produktivnosti zaposlenika. Za ispitanika je silazna komunikacija izrazito važna jer omogućava transparentno, jasno i učinkovito poslovanje. Također, važno je i da zaposlenici budu u mogućnosti davanja povratne informacije jer će na taj način ukloniti eventualne poteškoće s kojima se suočavaju, ali će i dobiti osjećaj da su važni sudionici u ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Prema svemu navedeno u teorijskom i empirijskom dijelu, komunikacija je osnova za uspješno obavljanje posla pa i nadređeni i podređeni trebaju imati razvijene komunikacijske vještine i voditi računa o tome da način i kanali komuniciranja budu u skladu s poslovnom situacijom u kojoj se nalaze.

## LITERATURA

1. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
2. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
3. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište.
4. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*
5. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
7. Rouse, M.J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmmedia.
8. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

### Web publikacije:

1. Atlantic Grupa. *Društvena odgovornost prema zaposlenicima*. 2022. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/> [pristupljeno 1. rujna 2022.]
2. Atlantic Grupa. *O nama*. 2022. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/> [pristupljeno 1. rujna 2022.]
3. SlideTeam. *Communication Model Showing Sender Receiver Channel Feedback*. 2022. <https://www.slideteam.net/communication-model-showing-sender-receiver-channelfeedback.html> [pristupljeno 01. rujna 2022.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces komunikacije	6. str.
Slika 2. Podjela formalne komunikacije	10. str.
Slika 3. Vrste poslovne komunikacije	11. str.
Slika 4. Vrste neverbalne komunikacije	16. str.
Slika 5. Komunikacija odozgo prema dolje – silazna komunikacija	19. str.
Slika 6.: Informacijska punoća komunikacijskih kanala	22. str.



## 10. PRILOG

U nastavku su prikazana postavljena pitanja djelatniku organizacije:

1. Koje vještine prema Vama treba posjedovati dobar i uspješan lider? Koje od tih vještina Vi posjedujete, a koje trebate dodatno razvijati?
2. Kako postavljate ciljeve u poduzeću (u kojem vremenskom periodu; tjedno, mjesečno, kvartalno)? Kako ciljeve komunicirate sa svojim zaposlenicima?
3. Znaju li Vaši podređeni tko je za što odgovoran? Kako delegirate poslove?
4. Kao voditelj, preuzimate li potpunu odgovornost za neki neuspjeh u vašem timu?
5. Na koji način i koliko često motivirate i osnažujete svoje zaposlenike? Što mislite da su najveći motivatori vašim zaposlenicima (plaća, promaknuće, usmena pohvala)? Vrednuju li vaši zaposlenici nagrade na isti način?
6. Prepoznajete li motivirane i nemotivirane zaposlenike? Kako?
7. Prema Vašem mišljenju, što je bolje imati u timu, sposobnijeg ili motiviranijeg zaposlenika? Zašto?
8. Kada zaposlenik pogriješi u izvršavanju svog zadatka, kako Vi reagirate? Kako izričete kritiku? Kako reagirate kada primijetite da sposoban zaposlenik ne daje sve od sebe i ne trudi se dovoljno?
9. Morate li zaposlenike konstantno držati pod nadzorom kako bi bili učinkovitiji ili su dovoljno osnaženi da mogu i sami donositi neke odluke (koje)?
10. Što radite kako bi radna atmosfera bila na razini potrebnoj da zaposlenici budu sretni, motivirani i učinkovitiji?
11. Koje karakteristike smatrate da treba posjedovati zaposlenik kako bi pridonosio što boljem plasmanu tima i poduzeća?
12. Postoji li osoba koja se po odgovornosti nalazi između Vas i zaposlenika?
13. Što mislite da je važnije posjedovati: osobnu moć (baziranu na iskustvu, znanju, ekspertizi) ili položajnu moć (baziranu na pristupu informacijama, relevantnosti Vaše pozicije, zadatka i razinama fleksibilnosti na radnom mjestu)? Kako osobno razvijate jedan, a kako drugi dio moći?
14. Je li Vam ponekad teško odvojiti privatne i poslovne odluke (ako je neki zaposlenik pogriješio, a dobar Vam je prijatelj)?
15. Jeste li fleksibilni? Prihvaćate li ideje podređenih?
16. Na koji način zadržavate pozitivnu atmosferu u poduzeću (team building, domjenci i sl.)?
17. Organizirate li obuke, tečajeve za svoje zaposlenike kako bi bili što produktivniji?