

# Uloga slušanja u efikasnom poslovnom komuniciranju

---

**Blažević, Jacinta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:136226>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Jacinta Blažević

## **Uloga slušanja u efikasnom poslovnom komuniciranju**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Jacinta Blažević

## **Uloga slušanja u efikasnom poslovnom komuniciranju**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010236136

e-mail: jacintablazevic0@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Jacinta Blažević

## **The Role of Listening in Effective Business Communication**

Final paper

Osijek, 2024

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Jacinta Blažević**

**JMBAG: 0010236136**

**OIB: 63198086205**

**e-mail za kontakt: jacintablazevic0@gmail.com**

**Naziv studija: Poslovno komuniciranje**

**Naslov rada: Uloga slušanja u efikasnom poslovnom komuniciranju**

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

U Osijeku, 2024.godine

Potpis: 

# Uloga slušanja u efikasnom poslovnom komuniciranju

## SAŽETAK

U ovom radu istražuju se ključni aspekti komunikacije unutar organizacije, naglašavajući važnost učinkovitog prijenosa informacija za postizanje poslovnih ciljeva. Rad se fokusira na različite oblike komunikacije, uključujući verbalnu, pisanu, neverbalnu i elektronsku komunikaciju, te analizira njihovu ulogu u osiguravanju efikasnosti unutar radnog okruženja.

Svrha i cilj rada je pružiti sveobuhvatan pregled komunikacijskih procesa i njihovog utjecaja na organizacijsku učinkovitost. Teorijska podloga uključuje analizu suvremenih pristupa komunikaciji i obuhvaća istraživanja u području poslovne komunikacije.

Metodologija korištena u radu uključuje kvalitativne i kvantitativne metode, s naglaskom na analizu studija slučaja i intervju zaposlenika organizacije kako bi se dobio uvid u stvarne izazove i prakse u komunikaciji. Dobiveni rezultati pokazuju da učinkovita komunikacija značajno doprinosi poboljšanju radne atmosfere, povećanju produktivnosti i jačanju timske suradnje.

Rasprava i zaključak rada ističu prednosti i nedostatke različitih komunikacijskih metoda, pružajući smjernice za njihovu optimalnu primjenu. Identificirane su ključne prepreke u komunikaciji te predložene strategije za njihovo prevladavanje. Rad također naglašava važnost kontinuiranog usavršavanja komunikacijskih vještina za sve članove organizacije.

**Ključne riječi:** organizacijska komunikacija, verbalna komunikacija, pisana komunikacija, neverbalna komunikacija, elektronska komunikacija, učinkovita komunikacija.

# The Role of Listening in Effective Business Communication

## **ABSTRACT**

This paper explores key aspects of communication within organizations, emphasizing the importance of effective information transfer for achieving business goals. The study focuses on various forms of communication, including verbal, written, nonverbal, and electronic communication, and analyzes their role in ensuring efficiency within the workplace.

The purpose and goal of the paper are to provide a comprehensive overview of communication processes and their impact on organizational effectiveness. The theoretical framework includes an analysis of contemporary approaches to communication and encompasses the latest research in the field of business communication.

The methodology used in the paper includes both qualitative and quantitative methods, with an emphasis on case study analysis and employee surveys across organizations to gain insight into real-world challenges and practices in communication. The results indicate that effective communication significantly contributes to improving the work environment, increasing productivity, and strengthening team collaboration.

The discussion and conclusions of the paper highlight the advantages and disadvantages of various communication methods, providing guidelines for their optimal application. Key communication barriers are identified, and strategies for overcoming them are proposed. The paper also emphasizes the importance of continuous improvement of communication skills for all members of the organization.

**Keywords:** organizational communication, verbal communication, written communication, nonverbal communication, electronic communication, effective communication.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI .....	2
3. KOMUNIKACIJSKI PROCES .....	5
3.1. Načela uspješne komunikacije .....	7
3.1.1. Prepreke u uspješnoj komunikaciji.....	8
3.2. Struktura komunikacije .....	10
3.2.1. Verbalna komunikacija .....	12
3.2.2. Pisana komunikacija .....	13
3.2.3. Neverbalna komunikacija .....	13
3.2.3.1 Jačanje neverbalnih komunikacijskih vještina.....	14
3.2.4. Elektronska komunikacija.....	15
4. UMIJEĆE SLUŠANJA .....	17
4.1. Tipovi slušanja .....	18
4.2. Proces slušanja .....	19
4.3. Učinkovito VS. Neučinkovito slušanje .....	20
5. INTERVJU .....	22
6. RASPRAVA.....	26
7. ZAKLJUČAK.....	27
8. LITERATURA.....	28



## 1. UVOD

Ovaj rad obrađuje temu „Uloga slušanja u efikasnom poslovnom komuniciranju“. Komunikacija je ključni element uspješnog poslovanja i učinkovite organizacije. Rad se sastoji od istraživanja uloge komunikacije u organizaciji, s posebnim naglaskom na slušanje kao važni sastavni dio komunikacijskog procesa. Rad se sastoji od četiri glavna poglavlja koja zajedno pružaju detaljan pregled različitih aspekata organizacijske komunikacije.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju rada naziva „Komunikacija u organizaciji“, obrađuje se osnovni pojmove i okvire komunikacije unutar poslovnih struktura. Analizira se vertikalna i horizontalna komunikacija, kao i njihov utjecaj na efikasnost organizacijskih procesa. Naglašava se važnost jasne i precizne komunikacije za postizanje usklađenosti i suradnje među članovima tima.

Treće poglavlje, „Komunikacijski proces“, promatraju se koraci prijenosa informacija unutar organizacije te u ovom poglavlju komunikacijski proces je opisan i slikom predočen. Poglavlje isto sadržava opis načela uspješne komunikacije te koje su to prepreke za uspješnu komunikaciju. Također je opisana i slikom predočena struktura komunikacije koja je bitna za svakodnevnu komunikaciju. Ovo poglavlje pruža temelj za razumijevanje kako se informacije kreću kroz organizacijske strukture i kako prepoznati i poboljšati komunikaciju

Četvrto poglavlje, „Umijeće slušanja“, istražuje različite tipove slušanja i njihov utjecaj na učinkovitost komunikacije. Analiziraju se procesi aktivnog i pasivnog slušanja te se pružaju smjernice za poboljšanje slušnih vještina. Naglašava se razlika između učinkovitog i neučinkovitog slušanja te se identificiraju strategije za prevladavanje komunikacijskih barijera.

Posljednje poglavlje, „Intervju“, opisuje stvarne situacije kroz intervju s rukovoditeljima u privatnim firmama. Poseban naglasak stavljen je na iskustva Ivana Kocića, mag.ing.mech., koji dijeli svoje prakse i strategije korištenja aktivnog slušanja za poboljšanje timske dinamike i postizanje poslovnih ciljeva.

## 2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Komunikacija nije samo sredstvo prijenosa informacija, već i ključni faktor koji doprinosi sveukupnom uspjehu organizacije, stvarajući temelje za učinkovito upravljanje i održivi rast. Komunikacija ima ključnu ulogu u osiguravanju efikasnog funkcioniranja svih poslovnih procesa.

Riječ komunikacija potječe od latinskih riječi *comunis,ae,f.* što znači zajednički, odnosno *communicare* – učiniti općim, uopćiti (Maronić i Glavaš, 2008:8).

Komunikacija u organizaciji je neizostavan dio koji je potreban prilikom organiziranja poslovanja. Unutar svake organizacije komunikacija je ključan element za realizaciju plana, nebitno radi li se o proizvodnji roba ili se vrši usluga.

Prilikom komuniciranja nadređeni mora znati svoj cilj, mora biti jasan i mora pustiti sugovorniku da sudjeluje. Većina tvrtki prilikom traženja zaposlenika traže od kandidata spremnost na rad s ljudima prema kriteriju indeks slušne razvijenosti.

Mnoge tvrtke doživjele su veliki neuspjeh, a jedan od razloga može biti loša komunikacija. Kroz povijest kao razlog loše komunikacije navodi se prema Miljković, Rijavec (2002:4) afera Watergate, eskalacija rata u Vijetnamu, američki fijasko u Zaljevu svinja, kineska intervencija u korejskom ratu te “iznenađujući“ napad na Pearl Harbour.

“ Bez komunikacije organizacija ne može djelovati. Tek kad informacije poteku i dogode se prvi sastanci, odluke “siđu“ do izvršitelja“ (Tudor i Srića,1998:100).

Komunikacija unutar organizacije igra presudnu ulogu u prilagodbi pojedinaca, koji možda djeluju samostalno ili s različitim pristupima. Osim toga, komunikacija služi kao most između različitih razina organizacije, omogućavajući da se strategije, vizije i ciljevi vrhovnog menadžmenta prenesu do svih članova organizacije. Kroz ovaj proces, komunikacija ne samo da povezuje vrh s temeljem organizacije, već i osnažuje pojedince da postanu integralni i nezamjenjivi članovi svojih timova (Tudor i Srića,1998:100).

Komuniciranje u organizaciji možemo najbolje definirati kao razmjenu informacija između zaposlenika kako bi tvrtka mogla ostvariti što bolje poslovne rezultate. Upravo zato je važna komunikacija unutar organizacije i ona se odvija prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:18):

- Vertikalna komunikacija prema dolje
- Vertikalna komunikacija prema gore
- Horizontalna i lateralna komunikacija

Vertikalna komunikacija prema dolje karakteristična je za organizacije s autoritativnom strukturom, gdje nadređeni prenose upute i informacije podređenima. Znači polazi od određene razine u organizaciji i ide prema nižoj razini.

Vertikalna komunikacija prema gore uključuje prijenos povratnih informacija, mišljenja i pritužbi od podređenih prema nadređenima, omogućujući nadređenima da razumiju izazove i potrebe svojih timova.

Horizontalna i lateralna komunikacija odnosi se na razmjenu informacija među zaposlenicima na istoj hijerarhijskoj razini, čime se olakšava suradnja i koordinacija unutar organizacijskih jedinica te se osigurava nesmetan tijek radnih procesa.

Zašto postoji potreba za horizontalnom komunikacijom ako grupa ili organizacija ima učinkovitu vertikalnu komunikaciju? Lateralna komunikacija odnosi se na razmjenu informacija među članovima iste radne grupe ili organizacijske razine. Ova vrsta komunikacije igra ključnu ulogu u olakšavanju koordinacije i poboljšanju učinkovitosti timova. Jedna od prednosti lateralne komunikacije je njezina sposobnost da ubrza donošenje odluka i smanji vrijeme potrebno za formalne procedure. Međutim, nedostatak formalne strukture u lateralnoj komunikaciji može dovesti do problema, poput nesukladnosti s formalnim protokolima ili narušavanja hijerarhijskih kanala. Kada se lateralna komunikacija ne odvija uz znanje i odobrenje nadređenih, može izazvati sukobe i nesporazume unutar organizacije ( Robbins i Judge, 2009:371).

Kombinacijom nabrojanih komunikacija osigurava se cjelovit i učinkovit sustav prijenosa informacija unutar organizacije, potičući bolje upravljanje, suradnju i organizacijski uspjeh.

Kako bi tvrtka opstala, njezino cijelo poslovanje je temeljeno na svakodnevnoj komunikaciji između članova i vanjskih suradnika. Cijeli sustav komuniciranja, kako je već rečeno, strukturiran je na razmjeni informacija, obradi poruka u organizaciji ali i izvan nje. Kako navodi autor Jurković (2012.) poslovna komunikacija se realizira na dva načina:

-u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije – unutar organizacije

-sudjeluju samo neki djelatnici organizacije – izvan organizacije

Za dobro poslovanje i uspjeh je bitna komunikacija koja potječe unutar organizacije. Efikasna unutarnja komunikacija osigurava da svi članovi tima budu informirani o ciljevima, strategijama i promjenama unutar organizacije. Uz to i olakšava suradnju, povećava produktivnost i pomaže u rješavanju konflikata. “ Unutar svakog tima postoji sustav komuniciranja, koji je dijelom svjesno projektiran, dijelom uspostavljen u hodu, a u dobrome dijelu i samonikao, kako se to najčešće događa među ljudima“ ( Tudor i Srića, 1998:101).

Kako dobro poslovanje ide iz unutrašnjosti organizacije, tako i komunikacija izvan organizacije nosi isti značaj. Vanjska komunikacija omogućava uspostavljanje i održavanje odnosa s kupcima, vladom, dobavljačima, što je ključno za reputaciju i rast organizacije. Učinkovita vanjska komunikacija također pomaže u promoviranju proizvoda i usluga, te u prikupljanju povratnih informacija koje mogu dovesti do poboljšanja poslovanja.

### 3. KOMUNIKACIJSKI PROCES

Proces komunikacije je kompleksan i bitno je imati vještine koje su potrebne za što uspješniju komunikaciju. Kako bi se uopće dogodila komunikacija mora prvo doći do poruke koja se želi prenijeti. Cijeli proces komunikacije u organizaciji predstavlja temeljni mehanizam putem kojeg se informacije prenose među članovima, čime se omogućava koordinacija aktivnosti, donošenje odluka i postizanje zajedničkih ciljeva. “Poruka je zapravo fizički proizvod pošiljateljevog kodiranja. Kad govorimo, govor predstavlja poruku. Kada pišemo, pisanje je poruka“ ( Robbins i Judge, 2009:369). Bez učinkovite komunikacije, organizacije riskiraju suočavanje s nesporazumima, sukobima i smanjenjem produktivnosti, što može negativno utjecati na ukupnu poslovnu učinkovitost.

Kod komunikacijskog procesa važno je da je komunikacija dvosmjerna i moraju sudjelovati najmanje dvije osobe kako bi ona bila uspješna. Cijeli proces komunikacije kako je vidljivo na slici 1, napravljen je na takav način da pošiljatelj komunikaciji pristupa sa mogućom idejom. Sudionici komunikacije ili publika u ovom slučaju, primaju poruku te na tu primljenu poruku šalju povratnu informaciju (*feedback*) ( Courtland L. Bovee, John V. Thill 2012:10).



*Slika 1 : Komunikacijski proces*

Izvor: obrada autorice, prema Courtland L. Bovee, John V. Thill, (2012.) *Suvremena poslovna komunikacija*, Zagreb: MATE d.o.o., str. 11.

Cijeli komunikacijski proces je složen i zahtijeva da se informacija kodira i tek onda je šalje kroz različite medije. Primateelj bi trebao dekodirati poruku i pravilno ju razumjeti bez izmjena i onda dolazi do povratne veze. Bitna je povratna veza zbog toga što ona daje pošiljatelju signal da je poruka primljena.

Pri kodiranju ideje u poruku, najprije moramo odlučiti o strukturi, poretku i stilu ideje. To sve ovisi o stupnju formalnosti koja je potrebna i zapravo o publici kojoj pristupamo.

“Trebate odlučiti hoćete li upotrijebiti izravan ili neizravan pristup, koji je stupanj formalnosti potreban i je li vaš cilj uvjeriti, informirati ili savjetovati“ ( J.Rouse i Sandra Rouse, 2005:107).

U svom radu Buble (2011:205) navodi pet bitnih principa koje se treba pridržavati pri kodiranju:

- relevantnost - označava pažljivu selekciju broja riječi, simbola ili gesta koja čini poruku relevantnom
- simplificiranost - izražava poruku u najjednostavnijim izrazima te minimizira broj riječi, simbola i gesta
- organiziranost - poruka se organizira u serijama točaka da se olakša njeno razumijevanje
- repetitivnost - bitni dijelovi poruke ponavljaju se najmanje dva puta, a to je od najveće važnosti kod usmenog komuniciranja, kada postoji mogućnost da se riječi ne mogu jasno čuti ili potpuno razumjeti
- fokusiranost - predstavlja usredotočenost na bitne aspekte ili ključne dijelove poruke koji čine poruke jasnima.

Prema radu imamo pet ključnih principa kodiranja poruka, čija primjena značajno doprinosi učinkovitosti organizacijske komunikacije. Ovi principi kodiranja predstavljaju temelj za uspostavljanje jasne i efektivne komunikacije unutar organizacije, omogućujući preciznu razmjenu informacija i učinkovitije donošenje odluka.

### 3.1. Načela uspješne komunikacije

Kako bi komunikacija bila uspješna bitno je uspostaviti i primijeniti načela uspješne komunikacije. Uspješna komunikacija ne samo da omogućava prijenos informacija, već i potiče inovacije, izgrađuje povjerenje i omogućava postizanje zajedničkih ciljeva. Stoga je razumijevanje i primjena načela uspješne komunikacije od izuzetne važnosti.

Komunikacija je uspješna ako poruka koju šalje pošiljalatelj uspješno i bez izmjena stigne do primatelja. Primatelj bi trebao razumjeti poruku te u skladu sa shvaćenom porukom i reagirati. Sve to je vrlo složen proces u kojem ako dođe do nerazumijevanja može doći do poremećaja u komunikaciji (Miljković, Rijavec, 2002:13).

Koja načela za uspješnu komunikaciju trebamo primijeniti govore autori Lamza - Maronić i Glavaš (2008:21):

- Načelo jasnoće
- Načelo jezgrovitosti
- Načelo omeđenosti
- Načelo točnosti
- Načelo oblikovanja

Načelo jasnoće je najvažnije načelo zato što bi bez njega komunikacija bila nejasna. Kako bi se primijenilo načelo jasnoće pošiljalatelj mora imati to urođeno u sebi ili prilikom stjecanja određenih znanja i navika kako bi mogao provesti načelo. Prilikom primjenjivanja načela govornik sugovorniku poruku prenosi u jednom obliku kako bi zadržao načela jasnoće.

Načelo jezgrovitosti usmjerava govornika o potrebnom broju informacija koje prenosi sugovorniku. Govornik prema sugovorniku mora prenijeti jasne i potpune informacije, a ne ići u širinu zato što s time gubi smisao informacije i gubi sugovornika koji sluša.

Načelo omeđenosti sadržaja upućuje na razgovor između govornika i sugovornika koji bi se trebao odvijati pod istom temom kako se ne bi sugovornika izgubilo u razgovoru. Razgovor između dvije osobe u sebi treba sadržavati načelo jasnoće i načelo jezgrovitosti kako bi se u komunikaciji ostvarilo načelo omeđenosti sadržaja.

Načelo točnosti govori o tome kako bi prije svakog započetog razgovora najprije trebali provjeriti točnost informacija koje se upućuju primatelju. Važno je napomenuti Ne treba zaboraviti činjenicu kako loša informacija može dovesti do nesporazuma, ali točna informacija uz sebe uvijek ima dokaz.

Načelo oblikovanja mora zadovoljiti pravilnu formu kako bi se mogao odvijati proces uspješne komunikacije.

### 3.1.1. Prepreke u uspješnoj komunikaciji

Prepreke u komunikaciji se pretežito događaju zbog pojedinaca u organizaciji. Kao što je već rečeno, da bi komunikacija bila uspješna razmjena informacija mora biti između dvije osobe i treba postojati *feedback*. “ Od informacija koje nam stoje na raspolaganju mi obično uočimo samo one koje su u skladu s našim postojećim vjerovanjima i stavovima“ (Miljković i Rijavec, 2002:33).

Prepreke prikazane na slici 2. ukazuju na to da ukoliko se one ne uoče na vrijeme, imaju negativan utjecaj na tvrtku. Postoje prepreke na razini pojedinca i prepreke na razini organizacije. Prepreke na razini pojedinca nastaju zbog ponašanja i individualnih karakteristika i mogu značajno smanjiti jasnoću i učinkovitost prijenosa informacija, dok s druge strane, prepreke na razini organizacije nastaju zbog komunikacije unutar organizacije i imaju širi utjecaj na cjelokupnu organizacijsku strukturu i mogu otežati koordinaciju i suradnju među različitim dijelovima organizacije. (Jurković, 2012.).

Kako bi se smanjile prepreke i njihov negativan utjecaj na odnose u organizaciji potrebno je poboljšati odnose pomoću zajedničkih aktivnosti za sve zaposlenike. Postaviti jasne ciljeve i očekivanja od svojih zaposlenika. Redovito poticati na komunikaciju i timske sastanke unutar organizacije. Razumijevanje ovih prepreka ključno je za razvijanje strategija koje će poboljšati komunikacijske procese unutar organizacije i omogućiti efikasniji prijenos informacija na svim razinama.



<b>MIKROPREPREEKE (prepreke na razini pojedinca):</b>
Loša strukturiranost poruke
Nekonzistentnost odaslane poruke
Nedostatak vjerodostojnosti
Filtriranje informacije
Loše vještine slušanja
Semantički problemi
Emocije, predrasude i različite percepcije
<b>MAKROPREPREEKE (prepreke na razini organizacije)</b>
Efektivnost komunikacijskih kanala
Preopterećenost informacijama
razlike u statusu i moći pojedinca koji komuniciraju
Stalna potreba za novim, kompleksnijim znanjima
Buka pri komuniciranju
Jezične i kulturne razlike

*Slika 2: Komunikacijske prepreke na razini pojedinca i organizacijske strukture*

Izvor: obrada autorice, prema Jurković, Z. (2012.) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, (Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/139713> pristupljeno 11.lipnja.2024)

Uz prikazane prepreke na slici 2, izdvojit će se najbitnije prepreka. Prva bitna prepreka je filtriranje. Namjerno izvrtanje i preoblikovanje informacije kako bi ta informacija bila što prihvatljivija od strane primatelja. Filtriranje poruke ovisi i o broju vertikalnih razina. “Što je više vertikalnih razina, više je prilika za filtriranje“ (Robbins i Judge, 2009:384).

Selektivna percepcija odnosi se na pojedinca koji na temelju svojih potreba, iskustava, interesa tako i čuje informacije. Ovaj način može utjecati na zaposlenike na njihov način na koji oni razumiju poruke unutar organizacije. Pojedinci projiciraju vlastite stavove i očekivanja na primljene informacije, što kao rezultat daje različita tumačenja na iste poruke.

Pretrpanost informacijama nastaje kada je velika količina primljenih podataka za pojedinca za njihovu obradu. Ovo stanje može ozbiljno utjecati na učinkovitost komunikacije, jer primatelji postaju preopterećeni i nesposobni razlikovati važne informacije od nevažnih. U kontekstu organizacije, pretrpanost informacijama može dovesti do gubitka važnih podataka, smanjene produktivnosti i povećane razine stresa među zaposlenicima.

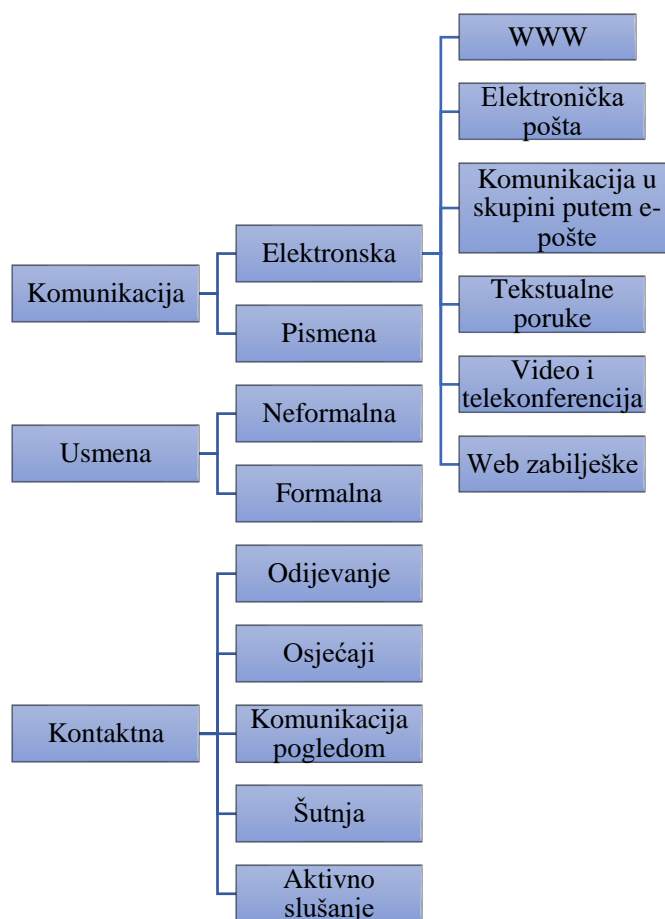
Emocije igraju ključnu ulogu u interpretaciji i reakciji na primljene poruke. Pojedinac pod utjecajem jakih emocija, bilo pozitivnih ili negativnih, može imati iskrivljenu percepciju poruke. U poslovnom okruženju, emocije mogu otežati donošenje odluka i rješavanje problema, jer emocionalne reakcije često zamjenjuju logičko razmišljanje i objektivnu analizu.

Jezik je sredstvo komunikacije koje može biti izvor nesporazuma zbog različitih značenja koje riječi mogu imati za različite ljude. Dob, obrazovanje i kulturne pozadine utječu na način na koji pojedinci koriste i interpretiraju jezik. U organizacijama, razlike u jeziku mogu uzrokovati komunikacijske barijere, posebno u velikim i raznolikim timovima. Izrazi i žargoni, te razlike u značenju riječi između različitih razina u organizaciji, mogu dodatno otežati razumijevanje i učinkovitu razmjenu informacija.

Zadnja prepreka je strah od komuniciranja. Strah može ozbiljno ometati učinkovitu poslovnu komunikaciju, utječući na mnoge ljude u različitim kontekstima. Ovaj strah može uzrokovati značajnu nelagodu i tjeskobu, posebno u situacijama koje zahtijevaju izravnu interakciju, bilo usmeno ili pisano. Pojedinci pogođeni ovim strahom često koriste neizravne metode komunikacije kako bi izbjegli neposrednu interakciju, što može uključivati slanje poruka putem posrednika ili pisanje poruka umjesto obavljanja telefonskog razgovora.

### **3.2. Struktura komunikacije**

Kada gledamo na organizaciju poslovanja možemo reći da je struktura komunikacije važan faktor u poslovanju. Struktura komunikacije se dijeli na dva važna čimbenika: verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija uključuje korištenje riječi u pisanom i govornom obliku, dok neverbalna komunikacija obuhvaća geste, mimiku, tjelesni stav i ton glasa. Oba čimbenika zajedno doprinose cjelokupnom razumijevanju i interpretaciji poruka unutar organizacije, čime se osigurava učinkovita razmjena informacija. U daljnjem radu svaka od njih će biti opisana.



*Slika 3: Vrste poslovne komunikacije*

Izvor: obrada autorice, prema prema Lanza- Maronić, Glavaš (2008.) *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 22.

Poslovna komunikacija predstavlja temeljni aspekt uspješnog poslovanja, obuhvaćajući različite oblike prijenosa informacija unutar i izvan organizacije. Ključne kategorije poslovne komunikacije prema Maronić i Glavaš (2008:22) uključuju:

- usmenu (verbalnu) komunikaciju
- pisanu komunikaciju
- neverbalnu komunikaciju
- elektronsku komunikaciju

Svaka od ovih kategorija ima svoje specifične značajke i primjene koje doprinose učinkovitoj razmjeni informacija, izgradnji međuljudskih odnosa i ostvarivanju poslovnih ciljeva.

### 3.2.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je temeljna komponenta svakodnevne interakcije i ključna vještina u poslovnom okruženju. Verbalna komunikacija i njezina uspješnost ovisi o interakciji između primatelju poruke i pošiljatelju poruke, a najbitnije je da poruka bude shvaćena na pravilan način. Kod verbalne komunikacije prednost je što poruka brzo putuje do primatelja i povratna informacija se dobiva u minimalnom vremenu. Jedan od nedostataka je prenošenje poruke u velikim grupama ljudi u organizaciji, gdje poruka može dobiti krivo značenje dok dođe do krajnjeg primatelja. Verbalnom komunikacijom se prenose "neobrađene informacije". Uključuje prijenos informacija putem govora i pisanja, omogućavajući izražavanje misli, ideja i osjećaja. U poslovanju, verbalna komunikacija igra presudnu ulogu u vođenju sastanaka, pregovorima i pisanju poslovnih dokumenata. Jasna i učinkovita verbalna komunikacija može poboljšati timsku suradnju, povećati produktivnost i smanjiti nesporazume unutar organizacije. Najčešće u poslovanju informacije se prenose između sugovornika razgovorom i raspravom. Kako bi se potvrdila usmena komunikacija potrebno ju je dodatno zapisati.

Formalno usmeno izražavanje je bitno za svakodnevnu uspješnu i strukturiranu komunikaciju unutar organizacije. Ova vrsta komunikacije omogućuje prijenos informacija kroz različite hijerarhijske razine i osigurava da službene poruke budu pravilno prenesene. Formalna komunikacija je često usmjerena prema zaposlenicima na različitim pozicijama i društvenim razinama unutar organizacije, omogućujući jasno i dosljedno prenošenje politika, procedura i odluka menadžmenta. Unatoč svojoj važnosti, formalna komunikacija može biti sklona iskrivljenju zbog višestrukog prijenosa poruka kroz različite razine organizacije (Maronić i Glavaš, 2008:23).

Neformalno usmeno izražavanje, s druge strane, obuhvaća neslužbenu komunikaciju koja se odvija među zaposlenicima iz različitih radnih skupina i timova. Ova vrsta komunikacije igra važnu ulogu u razmjeni stavova, osjećaja i iskustava među zaposlenicima, čime se olakšava brz i učinkovit prijenos informacija. Neformalna komunikacija može poslužiti kao koristan dodatak formalnoj komunikaciji, omogućujući brži protok informacija i uzvratnih odgovora. Ipak ona može postati izvorom glasina i predrasuda, što potencijalno može negativno utjecati na radnu atmosferu i motivaciju zaposlenika (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:23).

### 3.2.2. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je temelj u prijenosu informacija unutar organizacija i osigurava trajni zapis i jasnu razmjenu podataka. Ipak za pisanu komunikaciju je potrebno više vremena uložiti i zato traje duže od usmene komunikacije. Ovaj oblik komunikacije uključuje različite oblike pisane evidencije poput e-pošte, memoranduma, izvještaja, politika i procedura. Pisana komunikacija omogućava preciznost i detaljnost, što je ključno za donošenje informiranih odluka i usklađivanje poslovnih operacija.

Jedna od glavnih prednosti pisane komunikacije je njena sposobnost stvaranja trajne dokumentacije koja se može pregledavati kasnije. Tijekom zapisivanja ipak smo malo pažljiviji i više razmišljamo o napisanom nego o izgovorenom. Pisana komunikacija također ima svoje izazove. Nedostatak neverbalnih znakova može otežati prenošenje tona i namjere, što može dovesti do pogrešnih tumačenja.

### 3.2.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija predstavlja interakciju između ljudi bez riječi koju često nadopunjuje i pojačava verbalna poruka. Komunikacija bi bila siromašnija bez neverbalne, jer je ona dopunski kanal slanja poruke. Emocije, stavove, odnos prema sugovorniku možemo izraziti onim što ne možemo verbalnim kanalom. Neverbalna komunikacija je neposredno sredstvo priopćavanja te je manje kontrolirana i namjerna. Pomoću nje šaljemo govorniku određenu poruku.

Neverbalnu komunikaciju upotpunjuje (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:23):

- Odijevanje – prvi element koji ostavlja dojam o osobi, odjećom komuniciramo stavove i poruke sugovorniku. Uvijek je bitno da nam je odjeća čista i uredna baš zbog tog prvog i trajnog dojma na sugovornika. Pažljivo odabran i uredan izgled daje dojam profesionalizma. Čista odjeća poboljšava osobni imidž i šalje suptilne znakove, kao što su ozbiljnost, pouzdanost i kompetentnost.
- Osjećaji – izražavanje emocija kroz lice i tijelo daje signale o emocionalnom stanju osobe. Lice može prikazati preko 7000 različitih izraza, od ugone, neugode do radosti,

tuge i drugih osjećaja. Lice i tijelo su glavni kanali za izražavanje emocija, često otkrivaju ono što riječi ne mogu prenijeti.

- Komunikacija pogledom - Kontakt očima može usmjeravati tijek razgovora, signalizirati početak i kraj te pružiti povratne informacije. Kontakt očima može pokazati zanimanje, iskrenost i pažnju, dok izbjegavanje pogleda može ukazivati na nesigurnost, sram ili nepoštenje. Količina i trajanje kontakta očima često ovisi i o razini povjerenja i povezanosti govornika i sugovornika.
- Aktivno slušanje – ključna komponenta učinkovite komunikacije. Svjesno uključivanje u komunikaciju je bitno s ciljem razumijevanja sugovornika. Aktivno slušanje uključuje elemente poput kimanja glavom, održavanja kontakta očima i povremenog davanja povratnih informacija kako bi se pokazalo da je slušatelj zainteresiran i razumije ono što se govori.
- Šutnja - Također predstavlja oblik neverbalne komunikacije. Šutnja može signalizirati razmišljanje, neslaganje, nezadovoljstvo ili potrebu za dodatnim razmišljanjem.

“Moglo bi se tvrditi da svaki pokret tijela ima neko značenje te da nijedan pokret nije slučajan“ ( Robbins i Judge, 2009:373). Razumijevanjem neverbalne komunikacije i svjesnim korištenjem može imati značajan utjecaj i poboljšanje odnosa, povećati učinkovitost komunikacije i smanjiti nesporazume u poslovnom okruženju.

### *3.2.3.1 Jačanje neverbalnih komunikacijskih vještina*

Kako bi ojačali neverbalne komunikacijske vještine bitno je prvo znati koje vještine tu pripadaju. Pravilna interpretacija ovih signala može poboljšati međuljudske odnose, povećati povjerenje i omogućiti razmjenu informacija.

Jačanje neverbalnih komunikacijskih vještina	
Razumjeti ulogu koju neverbalni signali igraju u komunikaciji i način na koji upotpunjavaju verbalni jezik jačanjem, slabljenjem ili zamjenjivanjem riječi	Slušajte glasovna obilježja kako biste otkrili više o govorniku, o njegovom odnosu s publikom i emocijama koje se kriju u govornikovu glasu
Neverbalni signali često otkrivaju istinu, a ponekad slušateljima prenose više od izgovorenih riječi	Prepoznajte kako na slušatelje utječu fizički izgled
Primijetite kako mimika (osobito kontakt očima) otkriva tip i intenzitet govornikovih osjećaja	Budite oprezni s fizičkim dodirima; dodiri mogu prenositi pozitivne dojmove, ali se također mogu interpretirati kao dominacija ili seksualni interes
Pazite na značenje gesti i držanja	Obratite pozornost na uporabu vremena i prostora

**Tablica 1: Jačanje neverbalnih komunikacijskih vještina**

Izvor: obrada autorice, prema prema L.Bovee, V.Thill (2012.) *Suvremena poslovna komunikacija*, Zagreb: Mate d.o.o., str. 53.

Razvijanje neverbalnih komunikacijskih vještina bitno je za postizanje uspješne interakcije i učinkovitog prijenosa informacija. Poznavanje i svjesno korištenje vještina poput izraza lica, kontakta očima, gesti, držanja tijela, prostora i glasovnih obilježja omogućava dublje razumijevanje sugovornika i njihovih poruka.

#### 3.2.4. Elektronska komunikacija

Elektronska komunikacija predstavlja oblik suvremenog poslovanja, omogućujući brzu i učinkovitu razmjenu informacija unutar i izvan organizacije. Ovaj oblik komunikacije obuhvaća korištenje različitih digitalnih platformi i alata, uključujući e-poštu, instant poruke,

video konferencije i društvene mreže. Elektronska komunikacija nudi brojne prednosti, poput mogućnosti brzog slanja informacija, smanjenja troškova komunikacije i olakšavanja komunikacije među udaljenim timovima.

Jedna od ključnih prednosti elektronske komunikacije je daljina koja nema barijere te omogućuje organizacijama da učinkovitu surađuju diljem svijeta.

Elektronska komunikacija nosi i određene izazove. Nedostatak neverbalnih znakova može dovesti do nesporazuma i pogrešnih interpretacija poruka. Zato je važno da komunikacija bude jasna i precizna te da se koristi odgovarajući stil pisanja prilagođen kontekstu. Prekomjerna upotreba elektronske komunikacije može dovesti do informacijske preopterećenosti. Nedostatak neverbalnih znakova u elektronskoj komunikaciji može otežati tumačenje tona i namjere, što može dovesti do nesporazuma i konflikata.



## 4. UMIJEĆE SLUŠANJA

Slušanje je vještina koju učimo i možemo naučiti. Razgovor govornika i sugovornika se ne sastoji samo od pričanja nego i slušanja i razmišljanja. Slušanje omogućava razumijevanje i interpretaciju informacija, izgradnju povjerenja i poticanje otvorene razmjene mišljenja. Kako bi razgovor bio uspješan sugovornici bi trebali voditi brigu o tempu izražavanja.

“Razgovor bez slušanja je monolog, a tek sa slušanjem postaje dijalog“ (Brajša,1996:32). Ako želimo da komunikacija bude uspješna tijekom razgovora je bitno dati priliku sugovorniku za slušanje, a ne samo za govorenje. Kako bi se odnosi u komunikaciji poboljšali i unaprijedili bitno je učinkovito slušanje.

Rukovoditelji tvrde kako za obavljanje radnih zadataka u organizaciji najvažnija vještina je slušanje. Slušanje je jedno od “mekih vještina“ koje nije dovoljno razvijeno među zaposlenicima u organizaciji. Zbog toga mnoge organizacije odlučile su se na reorganiziranje svojih programa kako bi se vještina slušanja poboljšala. Ipak, zbog nerazvijenosti ove vještine mnoge kompanije to može koštati milijune dolara godišnje. Učinkovito slušanje nije samo vještina koja je potrebna za napredak organizacije, nego je vještina koja pojedincu omogućava konkurentsku prednost i poboljšava radni učinak (L.Bovee i V.Thill, 2012: 48).

“Vještina slušanja mnogo je više od sposobnosti da čujemo, obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe“ ( Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci, 2014). " Ističe se da slušanje nije samo fizički čin percepcije zvuka, nego i razumijevanje govornikovih osjećaja a ne samo riječi.

Umijeće slušanja i njegovo savladavanje nam nudi niz koristi koje učinkovitijoj komunikaciji i boljim međuljudskim odnosima. Prvo, aktivno slušanje pokazuje zanimanje za govornika, što potiče osjećaj uvažavanja i poštovanja. Osim toga, omogućava dublje razumijevanje govornika ili situacije, što vodi do bolje informiranosti. Kroz aktivno slušanje potiče se daljnja komunikacija, čime se olakšava suradnja i rješavanje problema. Također, aktivno slušanje pomaže u smirivanju napetih situacija i doprinosi poboljšanju odnose među ljudima.

## 4.1. Tipovi slušanja

Postoje različiti tipovi slušanja i mi prema razgovoru u kojem sudjelujemo odabiremo najbolji pristup. Pravilnim odabirom tipa slušanja možemo značajno poboljšati kvalitetu interakcije i razumijevanje među sudionicima razgovora.

Postoje četiri tipa slušanja ( L.Bovee i V.Thill, 2012:48):

- Sadržajno slušanje
- Kritičko slušanje
- Empatičko slušanje
- Aktivno slušanje

Glavni i primarni oblik je sadržajno slušanje u kojem mi kao sugovornici imamo zadaću samo saslušati govornika i razumjeti njegovu poruku. Ovaj oblik slušanja je ključan za prikupljanje informacija i osigurava da poruka bude jasno primljena i interpretirana. Sadržajnim slušanjem postavljamo temelj za daljnju analizu.

Pomoću kritičkog slušanja mi govornikove poruke na nekoliko razina razumijemo: logika argumenta, čvrstoća dokaza, ispravnost zaključaka, implikacije poruke, govornikove namjere, motivi i propuštanje drugih bitnih argumenata (L.Bovee i V.Thill, 2012:49). Korištenjem kritičkog razmišljanja omogućujemo dublje razumijevanje. Kritičko slušanje zahtijeva visoku razinu pažnje i analitičke sposobnosti, što ga čini nezamjenjivim u složenim i važnim komunikacijskim situacijama.

Cilj kod empatičkog slušanja je slušati govornika sa visokom razinom pažnje, suosjećanjem i zahtijeva razvijenu emocionalnu inteligenciju. Bitno je prepoznati emocije kod govornika koje nam daju dublje značenje od riječi. Osobe koje se ovladale empatičkim slušanjem mogu lakše izgraditi povjerenje što je posebno važno u vođenju i radom u timu. Empatičko slušanje doprinosi stvaranju otvorenog i podražavajućeg komunikacijskog okruženja, što je važno za uspješno upravljanje međuljudskim odnosima u različitim okruženjima.

Aktivno slušanje je spoj svih nabrojanih slušanja. Kombiniranjem ovih pristupa, aktivno slušanje omogućava sveobuhvatno razumijevanje poruke, uključujući analizu logike argumenta i čvrstoće dokaza, prepoznavanje i reagiranje na emocionalne signale te usredotočenost na precizno prenošenje i razumijevanje informacija.

## 4.2. Proces slušanja

Proces slušanja je složen i zahtijeva od osobe trud i pažnju kako da aktivnije sluša. Slušanje zahtijeva empatiju i emocionalnu inteligenciju koja ovisi o pojedincu i pomoću toga prepoznaje i pravilno odgovara na neverbalne znakove govornika.

Cijeli proces slušanja uključuje pet koraka (L.Bovee i V.Thill, 2012:49):

- Primanje
- Dekodiranje
- Pamćenje
- Procjenjivanje
- odgovaranje

Primanje je prvi korak u procesu slušanja koji počinje kada čujemo poruku koja dolazi od govornika. Proces primanja poruke treba biti neometan, to znači da nepažnja ili buka mogu omesti slušatelja u primanju poruke. Važno je osigurati što bolje uvjete za slušatelja kako bi poruka bila u potpunosti shvaćena i povratna informacija u skladu sa govornikovim očekivanjima.

Dekodiranje je sljedeći korak, pri čemu slušatelj tumači značenje primljene poruke. Tumačenje poruke ovisi o pojedincu i pod utjecajem je osobnih stavova, vjerovanja, prethodnih iskustava i očekivanjima slušatelja. Poruka ovdje može biti shvaćena drugačije ovisno o tome kako ju je govornik prenio, kojim tonom, neverbalni znakovi tokom razgovora. Razumijevanje poruke je glavni proces nakon kojega slijedi pamćenje.

Pamćenje je ključan korak u kojem slušatelj pohranjuje informacije iz poruke za buduću interakciju. Informacije se prvo pohranjuju u kratkoročnu memoriju, a zatim, ako je dobivena informacija važna, prelazi u dugoročnu memoriju. Ovaj korak je bitan za kasnije korištenje informacija i donošenje odluka temeljenih na primljenim porukama.

Nakon pamćenja dolazi procjenjivanje, gdje slušatelj kritički analizira i evaluira poruku. Ovaj korak uključuje procjenu logike argumenata, čvrstoće dokaza, istinitost i ispravnosti zaključaka. Slušatelj razmatra i odvojene činjenice od mišljenja, kao i procjenu kvalitete i vjerodostojnosti informacija koje su primljene.

Posljednji korak je odgovaranje, gdje slušatelj reagira na primljenu poruku prema prethodnim koracima. Odgovor može biti verbalni ili neverbalni, i on pokazuje govorniku da je poruka primljena te da smo u konačnici i razumjeli poruku. Ovaj korak uključuje davanje povratnih informacija koje mogu potaknuti daljnju komunikaciju ili raspravu.

Ovi koraci ako su redom napravljeni od strane slušatelja osiguravaju temeljito razumijevanje i učinkovitu komunikaciju, omogućavajući slušatelju da aktivno sudjeluje u procesu razmjene informacija i da precizno interpretira i odgovori na poruke koje prima.

U slučaju da se neki korak preskoči ili jedan od koraka nije do kraja obavljen, onda cijeli proces gubi svoj smisao i učinkovitost. Svaki korak je ključan za osiguravanje jasne i precizne komunikacije. Nedovoljna pažnja u bilo kojoj fazi može dovesti do nesporazuma i smanjene produktivnosti u organizaciji.

### 4.3. Učinkovito VS. Neučinkovito slušanje

Kako uopće razlikovati učinkovitog slušatelja od neučinkovitog? Učinkovito slušanje uključuje aktivno sudjelovanje, pažljivo bilježenje i kritičko razmatranje informacija, dok neučinkovito slušanje može rezultirati nesporazumima, propustima i smanjenjem radne produktivnosti. Razumijevanje razlike između učinkovitog i neučinkovitog slušanja omogućava pojedincima i organizacijama da unaprijede svoje komunikacijske vještine, čime se stvaraju uvjeti za bolje poslovne rezultate i zadovoljnije radno okruženje. U ovom poglavlju analizirat će se ključne karakteristike koje definiraju učinkovito i neučinkovito slušanje te njihov utjecaj na poslovne procese.

Detaljnije razlike prema L.Bovee i V.Thill učinkovitog slušatelja i neučinkovitog slušatelja bit će detaljnije obrazloženi u tablici koja slijedi u nastavku rada.

UČINKOVITI SLUŠATELJ	NEUČINKOVITI SLUŠATELJ
Slušaju aktivno	Slušaju pasivno
Pažljivo vode opsežne bilješke	Vode neuredne bilješke ili ih uopće ne vode
Često očima uspostavljaju kontakt s govornikom (ovisi o kulturi)	Uspostavljaju slab ili nikakav kontakt očima
Naglašavaju u glavi ključne argumente da zadrže razinu pažnje i osiguraju razumijevanje	Misli im lutaju; jednostavno ih je omesti
Stil slušanja prilagođavaju situaciji	Ne parafraziraju
Govorniku daju neverbalne znak (poput kimanja glavom kako bi pokazali slaganje ili dizanja obrva kada su iznenađeni ili skeptični)	Slušaju u istom stilu neovisno o situaciji
Pitanja i prigovore ostavljaju za prikladnije vrijeme	Govorniku ne uzvraćaju neverbalnim znakovima
Ne obaziru se na stilističke razlike i fokusiraju se na govornikovu poruku	Prekidaju kada se ne slažu ili ne razumiju
Prave razliku između glavnih argumenata i usputnih detalja	Stilske razlike ih ometaju ili neopravdano utječu na njih; imaju predrasude
Traže prilike za učenje	Ne razlikuju ključne argumente od detalja i pretpostavljaju da već znaju sve što treba znati

*Tablica 2: Učinkovito VS. Neučinkovito slušanje*

Izvor: obrada autorice, prema L.Bovee, V.Thill (2012.) *Suvremena poslovna komunikacija*,

Zagreb: Mate d.o.o., str. 50.

Na slici 3. jasno vidimo razliku između učinkovitog i neučinkovitog slušatelja. Učinkoviti slušatelji aktivno sudjeluju u procesu slušanja. To znači da oni pažljivo slušaju, bilježe važne informacije, i osiguravaju da razumiju poruku koju govornik želi prenijeti. Ključne karakteristike učinkovitih slušatelja uključuju:

Aktivno slušanje koje stavlja slušatelja u proces slušanja sa zanimanjem za ono što govornik govori. Vođenje opsežnih bilješki osigurava bolje razumijevanje i pamćenje informacija pomoću zapisivanja važnih točaka. Kontakt očima podrazumijeva uspostavljanje kontakta očima s govornikom, što pokazuje zanimanje za ono što nam ima reći govornik. Traženje dodatnih informacija od govornika kako bi pojasnili i dublje razumjeli teme koje se obrađuju. Pomoću fokusa na detalje pravimo razliku između glavnih argumenata i detalja, osiguravajući da se ključne informacije pravilno razumiju i koriste. Traženjem prilika za učenje slušatelji su otvoreni za nove informacije i koriste svaku priliku za poboljšanje svog znanja.

S druge strane, neučinkoviti slušatelji pokazuju niz ponašanja kojima se ometa tok komunikacije i razumijevanje informacija. Karakteristike neučinkovitih slušatelja uključuju:

Pasivno slušanje sugovornika bez uključivanja u proces nego sadrži samo slušanje bez davanja povratnih informacija. Ne vođenjem bilješki ili vođenjem nedostatnih bilješki dovodi do zaboravljanja važnih detalja. Izbjegavanjem kontakta očima pokazujemo nezainteresiranost za razgovor sa govornikom. Držanje fokusa na govornika pokazuje da nas zanima razgovor, a ako nam misli lutaju tada nam je pažnja ometena. Nepotrebim prekidanjem govornika dovodimo se u neugodnu situaciju i dajemo do znanja da se ne slažemo ili da ne razumijemo, umjesto toga prvo trebamo pričekati da govornik završi i onda u odgovarajućem trenutku tražiti pojašnjenje. Slušanje kroz vlastite predrasude možemo poruku koju nam šalje govornik razumjeti na potpuni krivi način iako ta poruka može nositi drugačije značenje. Neučinkoviti slušatelji ne razlikuju ključne informacije i ključne argumente od sporednih detalja. Ulaskom u razgovor s pretpostavkom da se već zna što se sve treba reći zapravo otežava cijeli proces slušanja i razumijevanja informacija.

Razumijevanje ovih karakteristika i primjenom ispravnih može pomoći pojedincima i organizacijama da prepoznaju i isprave neučinkovite “karakteristike“ slušanja te da potiču razvoj učinkovitog slušanja kako bi se poboljšala ukupna komunikacija i produktivnost.

## 5. INTERVJU

Pomoću istraživačke metode intervju, osmišljeno je nekoliko ključnih pitanja kako bi se dobio dublji uvid u organizacijske prakse rukovođenja te primjenu aktivnog slušanja. Intervju je proveden s Ivanom Kocićem, mag.ing.mech., koji je rukovoditelj u privatnoj firmi. Cilj ovog intervjuja je istražiti kako gospodin Kocić koristi metode aktivnog slušanja za usklađivanje s potrebama i očekivanjima svojih zaposlenika, te kako ove metode doprinose učinkovitosti timskog rada i postizanju poslovnih ciljeva. Kroz prikupljanje i analizu odgovora, nastojimo razumjeti ključne čimbenike koji utječu na uspješno vođenje i komunikaciju unutar organizacije.

1. Možete li opisati svoje odgovornosti kao rukovoditelj tima od 60 ljudi?

*1. Vođenje Tima - Definiranje jasnih ciljeva i osiguravanje da svi članovi razumiju potrebe i očekivanja. Motiviranje i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Efikasno dodjeljivanje i raspodjela zadataka s ciljem optimizacije produktivnosti*

*2. Upravljanje Resursima - Osiguravanje resursa i planiranje kapaciteta za izvršavanje zadataka. Svakodnevno praćenje i evaluacija učinka članova tima.*

*3. Komunikacija - Osiguravanje učinkovite komunikacije unutar svakog tima, kao i komunikacije s drugim odjelima. Izvještavanje višem menadžmentu o napretku, realizaciji zadataka i rezultatima tima.*

*4. Planiranje Proizvodnog procesa - Planiranje proizvodnje, uključujući rokove, resurse i važne ciljeve. Praćenje napretka proizvedenih količina i osiguravanje da se narudžbe dovršavaju na vrijeme.*

*5. Kvaliteta i Učinkovitost - Osiguranje Kvalitete kroz implementaciju i praćenje zahtjeva (standarda) kvalitete kako bi se osigurala visoka kvaliteta proizvodnog procesa i finalnog proizvoda. Kontinuirano praćenje i identificiranje mogućih poboljšanja procesa kako bi se povećala učinkovitost i smanjili troškovi.*

*6. Zadovoljstvo Zaposlenika - Upravljanje konfliktima unutar tima i osiguravanje brzog i pravednog rješavanja problema. Poticati pozitivnu atmosferu i zadovoljstvo članova tima kroz komunikaciju i razgovore.*

## 2. Koliko često primete poslovne pozive u svoje slobodno vrijeme?

*Pozivi u slobodno vrijeme variraju ovisno o nekoliko faktora, kao što su trenutno aktivne narudžbe, njihova kompleksnost, rokovi isporuke i sl. Obzirom da priroda posla uključuje visoku frekventnost u kontekstu izmjene narudžbi, samim time su potrebne i brze odluke pri hitnim problemima. Poslovni pozivi izvan radnog vremena tako se svode na prosječno tri do četiri dnevno.*

## 3. Kako rješavate nesuglasice ili sukobe unutar tima?

*Kako bi se učinkovito rješavale nesuglasice i sukobi unutar tima potrebno je slijediti nekoliko koraka koji uključuju prepoznavanje i razumijevanje sukoba, uspostavljanje otvorene komunikacije, pronalaženje zajedničkog rješenja i praćenje napretka.*

*Kroz prepoznavanje i razumijevanje sukoba važno je obratiti pažnju na znakove neslaganja kao što su manjak komunikacije, negativan odnos prema kolegama i sl. te na kraju prikupiti važne informacije razgovarajući s uključenim stranama.*

*Otvorena komunikacija uključuje razgovore sa svakom stranom s ciljem stvaranja prilike izražavanja pojedinačnog mišljenja te aktivno slušanje pokazujući empatiju i razumijevanje. Pronalaženje zajedničkog rješenja većinom se vrši kroz poticanje na kompromise kako bi se došlo do obostrano prihvatljivog rješenja, dok praćenje napretka osigurava izbjegavanje ponavljanja sukoba i osiguranje da su svi zadovoljni prihvaćenim dogovorima i rješenjima.*

## 4. Kako se trudite da vaša komunikacija s timom bude jasna i učinkovita?

*Kako bih osigurao da moja komunikacija s timom bude jasna i učinkovita koristim razne strategije i načine koji pomažu u prenošenju informacija i poticanju suradnje. Kroz precizne i kratke poruke nastojim biti što jasniji i koncizniji u iznošenju očekivanja, rokova i odgovornosti. Redovita komunikacija osigurava informiranost o napretku proizvodnje i bilo kakvim promjenama, a kratki dnevni 'brifinzi' s poslovođama jamče usklađenost i svjesnost svojih zadataka za taj dan. Poticanje otvorene komunikacije i dijaloga stvara povezanost u timu i razumijevanje obostrane perspektive.*

*Za brzu i neformalnu komunikaciju upotrebljavaju se prikladni komunikacijski kanali kroz chat aplikacije. Kultura poštovanja i transparentnosti u komunikaciji pridonosi uspjehu rješavanja zadataka i stvaranje pozitivnog radnog okruženja.*

5. Kako se nosite sa situacijama kada zaposlenik ne prihvaća povratne informacije?

*U slučaju suočavanja sa situacijama kad zaposlenik ne prihvaća povratne informacije nastojim pristupiti pažljivo i fokusirano kako bih osigurao da povratne informacije budu razumljive. Kroz konkretne primjere navodim očekivanja i utjecaj njegovog stava na daljnji tijek proizvodnje kao i na tim u kojem se nalazi. Ako otpor traje, a ne mogu odgonetnuti dublje razloge zašto se odbija prihvaćanje povratnih informacija, uključim HR odjel kako bi se pružila dodatna podrška.*

6. Kako slušanje vaših zaposlenika doprinosi njihovoj motivaciji i angažmanu?

*Slušanje zaposlenika igra ključnu ulogu u motivaciji i angažmanu jer im daje osjećaj vrijednosti i važnosti. Omogućava im se da se osjećaju kao važan dio tima i da se njihove ideje i mišljenja cijene. Sve to vodi ka izgradnji povjerenja i povećanja zadovoljstva poslom. Konačni učinak toga su bolji rezultati i veća efikasnost.*

7. Kako osiguravate da tim dobro surađuje i koordinira svoje zadatke?

*Osiguravanje dobre suradnje i koordinacije unutar tima ključno je za postizanje visoke produktivnosti i smanjenja pojave potencijalnih grešaka. Jasnim definiranjem uloga potiče se odgovornost prema postavljenim ciljevima i zadacima. Komunikacija je otvorenog tipa, gdje svi članovi slobodno dijele informacije i daju prijedloge za poboljšanje ili jednostavnije rješavanje problema u proizvodnji. Uvažavanjem kvalitetnih prijedloga i uključenošću svih, suradnja se podiže na viši nivo rezultirajući visokom učinkovitošću.*

8. Koji su najveći izazovi s kojima ste se susreli u vođenju velikog tima i kako ste ih riješili?

*Komunikacija je najjednostavniji, a ujedno i najveći izazov jer može dovesti do nesporazuma i manjka informacija, a posljedično i do velikih gubitaka u proizvodnji. U velikim timovima, nedovoljno jasna informacija postaje veliki problem. Primjera radi, zbog doslovno jedne krivo upotrijebljene riječi kompletna narudžba je proizvedena nesukladno zahtjevima kupca rezultirajući gubicima od nekoliko desetaka tisuća eura u samo jednoj smjeni.*



*Veliki izazov je i održavanje visoke kvalitete proizvoda jer u određenim periodima (npr. pred godišnje odmore) dolazi do zasićenja poslom i opada kvaliteta. Osim standardiziranih procedura u tim periodima se provode redoviti pregledi rada kako bi se zadržala dosljednost i identificirale možebitne manjkavosti u proizvodnom procesu.*

9. Kako prilagođavate svoj stil komunikacije kada radite sa starijim zaposlenicima?

*U komunikaciji sa starijim zaposlenicima važno je priznavanje njihovog doprinosa organizaciji posebice tko je u sustavu više desetaka godina i raspolaže s velikim iskustvom te stručnošću. U velikom broju slučajevima prilagodim se njihovom načinu komunikacije te koristim jasniji i formalniji ton kako bih osigurao da nema nesporazuma ili krivog shvaćanja. Važno je razumjeti generacijske razlike u stavovima, vrijednostima i načinima rada pa prilagođavam svoje pristupe kako bi se te razlike što jednostavnije premostile.*

10. Kako gradite povjerenje i poštovanje među starijim zaposlenicima kao mlađi rukovoditelj?

*Izgradnja povjerenja i poštovanja među starijim zaposlenicima može biti izazovna, ali i ključna za učinkovito vođenje tima te organizaciju samog proizvodnog procesa. Prvenstveno je važno priznavanje njihovog bogatog iskustva i znanja, uključivanje u procese donošenja odluka i pokazivanja poštovanja. Stariji zaposlenici očekuju i imaju ozbiljan pristup pa se kroz dosljednost u ponašanju gradi i povjerenje. Povjerenje u njihove sposobnosti otvara prostor za povjeravanje odgovornih zadataka i sigurnost u adekvatno izvršavanje istih.*

Zaključno, intervju s Ivanom Kocićem, mag.ing.mech., rukovoditeljem u privatnoj firmi, pružio je vrijedan uvid u primjenu metoda aktivnog slušanja i učinkovitog rukovođenja. Gospodin Kocić je istaknuo važnost otvorene komunikacije i strpljenja u izgradnji pozitivne radne atmosfere i poboljšanju rada zaposlenika. Njegova iskustva i strategije pokazuju kako se aktivno slušanje može koristiti za bolje razumijevanje potreba i zabrinutosti zaposlenika, što vodi ka većoj produktivnosti i zadovoljstvu u radu. Ovaj intervju potvrđuje da su vještine rukovođenja i komunikacije ključne za uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju te naglašava potrebu za kontinuiranim usavršavanjem tih vještina kako bi se postigli najbolji mogući rezultati.

## 6. RASPRAVA

Prema teorijskim pristupima, učinkovita komunikacija je ključna za postizanje organizacijske efikasnosti, poboljšanje radne atmosfere, i povećanje produktivnosti. Ovi principi su potvrđeni kroz empirijsko istraživanje koje je pokazalo da organizacije koje se baziraju na jasnu i otvorenu komunikaciju imaju bolju koordinaciju timova i brže rješavaju probleme.

Aktivno slušanje, kao važan aspekt komunikacije, naglašeno je i u teoriji i u praksi. Teorijski, aktivno slušanje uključuje pažljivo slušanje, empatiju, i kritičko razmišljanje, što su sve vještine koje poboljšavaju razumijevanje i suradnju među zaposlenicima. Empirijski nalazi potvrđuju da rukovoditelji koji primjenjuju aktivno slušanje uspješnije motiviraju svoje timove i postižu bolje poslovne rezultate.

Rezultatom intervjua s Ivanom Kocićem, mag.ing.mech., rukovoditeljem u privatnoj firmi, vidi se kako aktivno slušanje može značajno doprinijeti poboljšanju timske dinamike i radne atmosfere. Kocić je istaknuo da redovita primjena aktivnog slušanja vodi do većeg zadovoljstva zaposlenika, što je rezultiralo boljom timskom suradnjom i većom produktivnošću. Njegova iskustva i strategije korištenja aktivnog slušanja oslikavaju kako teorijske koncepte uspješno implementirati u stvarnim poslovnim situacijama.

Zaključno, teorijski i empirijski podaci pokazuju da je kontinuirano usavršavanje komunikacijskih vještina neophodno za uspješno poslovanje. Istraživanje je također otkrilo određene prepreke u komunikaciji, poput nejasnoća i nedostatka povratnih informacija, koje je potrebno prevladati kako bi se poboljšala ukupna efikasnost. Kako bi se razvile nove strategije potrebno je stalno primjenjivati i osmišljavati nove strategije za unaprjeđenje poslovne komunikacije.

## 7. ZAKLJUČAK

Komunikacija je dio svakodnevnog života i ona je neizostavna. Koliko god je komunikacija bitna u organizaciji i općenito poslovnom svijetu, toliko je i bitna u privatnom životu. U oba konteksta, učinkovita komunikacija gradi povjerenje, jača odnose i omogućava razumijevanje i suradnju među ljudima.

Vrlo nam je bitno postići uspjeh na poslu, ali da bi to uspjeli bitno je imati dobre komunikacijske vještine. Pojedinaac koji se želi ostvariti u poslovnom svijetu mora razviti i dobre komunikacijske vještine, jer tako jedino može napredovati. Dobre komunikacijske vještine omogućuju bolje razumijevanje i suradnju s kolegama, rješavanje konflikata i jasno prenošenje ideja i informacija. Osim toga, one igraju ključnu ulogu u izgradnji profesionalnih odnosa i mreža, što dodatno doprinosi karijernom razvoju i osobnom uspjehu.

Aktivno slušanje također bitan dio komunikacije, jer olakšava i poboljšava komunikaciju, omogućujući pojedincu da bolje razumije sugovornika, prepozna suptilne signale i odgovori na pravila način. Kroz aktivno slušanje, stvara se prostor za otvorenu i iskrenu razmjenu mišljenja, čime se jačaju međuljudski odnosi i povećava ukupna učinkovitost timskog rada.

Potrebno je slušati kako bismo doista čuli, što znači biti potpuno prisutan u razgovoru, fokusirati se na sugovornika i pokazivati razumijevanje i empatiju. Samo kroz istinsko slušanje možemo potpuno shvatiti potrebe i osjećaje drugih, što je ključno za uspješnu komunikaciju.

## 8. LITERATURA

- Bové, C. L.; Thill, J. V. (2012.) *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Brajša, P. (1996). *Umijeće razgovora*. Pula: C.A.S.H.
- Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Miljković, D.; Rijavec M. (2002). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP d.o.o.
- Robbins, P. S., Judge, A. T. (2009.) *Organizacijsko ponašanje*. 12. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
- Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb, Masmedia
- Tudor, G.; Srića V. (1998). "Kako prepoznati tim". U: *Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada* (ur. Mladen Martić). Zagreb: M.E.P. Consult&Croman

### Internetski izvori:

- Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713> Jurković, Z. (pristupljeno 11.lipnja 2024)
- Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci (2014). Aktivno slušanje. Dostupno na: [https://www.ssc.uniri.hr/files/Aktivno\\_sluanje.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Aktivno_sluanje.pdf) (pristupljeno 16.lipnja 2024.)

### Popis slika i tablica

Slika 1 : Komunikacijski proces.....	5
Slika 2: Komunikacijske prepreke na razini pojedinca i organizacijske strukture.....	9
Slika 3: Vrste poslovne komunikacije.....	11
Tablica 1: Jačanje neverbalnih komunikacijskih vještina .....	15
Tablica 2: Učinkovito VS. Neučinkovito slušanje .....	20