Komuniciranje kao preduvjet uspješnog funkcioniranja organizacije

Hačić, Davorka

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:348247

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

DAVORKA HAČIĆ

KOMUNICIRANJE KAO PREDUVJET USPJEŠNOG FUNKCIONIRANJA ORGANIZACIJE

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

KOMUNICIRANJE KAO PREDUVJET USPJEŠNOG FUNKCIONIRANJA ORGANIZACIJE

Mentorica:
Sendi Deželić, univ. spec. oec.

Studentica:
Davorka Hačić

Naziv kolegija:
ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

JMBAG studentice:
234053878

ZAHVALA

Mojoj mentorici,

poštovanoj profesorici Sendi Deželić, koju cijenim kao osobu i profesora predavača, jer sam na njezinim predavanjima stvarno uživala. Ta će mi predavanja ostati u lijepom sjećanju na moje studiranje. Zahvaljujem Vam, poštovana profesorice, na svakom savjetu i uputi tijekom pisanja završnog rada.

Zahvaljujem dragim kolegicama i kolegama iz Ureda, koji su mi omogućili pohađanje studija. Hvala vam svima što ste me sve godine studiranja ohrabrivali i pružali mi podršku.

Hvala i mojoj seki. Hvala ti Mirica, na tvom velikom srcu, u kojem znam da imam posebno mjesto. To si mi tijekom mojega studiranja pokazala bezbroj puta kada si mi govorila: „ja budem to umjesto tebe, ti samo uči…“

Hvala mojoj mami i mojoj svekrvi, koje su mi bile fizička i moralna podrška bez koje bi mi bilo puno teže završiti studij. Hvala vam, drage mame, za svaku molitvu i brigu pred moje ispite.

Na kraju, najveću zahvalnost ipak dugujem mojem suprugu. Tomo, hvala ti što si strpljivo podnosio svako zanemarivanje tebe, a sve zbog učenja. Hvala i našim sinovima Tomi, Mati i Vidu, kao i njihovim „boljim polovicama“. Hvala vam za svaki „bravo mama!“, zbog kojeg sam se svaki put osjećala ponosno.

Sada mi riječi zahvale zvuče prazno u usporedbi s onim što osjećam.

Nadam se, da ću vam svima, svoju potpunu zahvalnost izraziti u godinama koje slijede.

Davorka H.

Sadržaj

1. UVOD 3
2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI 4
2.1. Proces komunikacije 5
2.2. Komuniciranje u organizaciji 7
2.3. Važnost komunikacije u organizaciji 9
3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI 11
3.1. Formalna komunikacija 12
3.1.1. Formalna - Vertikalna komunikacija 14
3.1.2. Formalna - Horizontalna komunikacija 17
3.1.3. Dijagonalna komunikacija 18
3.2. Neformalna komunikacija 19
3.3. Vrste poslovne komunikacije 20
3.3.1. Verbalna komunikacija 21
3.3.2. Pisana komunikacija 22
3.3.3. Neverbalna komunikacija 22
3.3.4. Elektronska poslovna komunikacija 23
4. MENADŽMENT I ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE 25
5. PROBLEMI U KOMUNICIRANJU 27
5.1. Konflikti 27
5.2. Strategije rješavanja konflikata 30
6. ZAKLJUČAK 33
7. LITERATURA 34
7.1. Knjige i znanstveni članci 34
7.1.1. Internetski izvori 35
7.1.2. Popis slika, tablica i grafikona 35
7.2. Životopis 36

SAŽETAK

U ovom radu prikazana je uloga poslovne komunikacije u organizaciji, odnosno važnost komunikacije u svakoj organizaciji. Organizacija pretpostavlja udruživanje ljudi, odnosno zaposlenika kojima je zajednički cilj težiti ispunjavanju određenih zadataka. Iz tog razloga, bez dobre poslovne komunikacije, koja se odnosi na prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja, sigurno ne bi bilo moguće ostvariti spomenute ciljeve.

Također, uspješnost bilo koje organizacije ovisi o kvaliteti komunikacije. Na kvalitetu komunikacije utječu zaposlenici svojim komunikacijskim vještinama, koje su od neophodne važnosti u svakom segmentu poslovanja. Vrlo je važno da se na komunikacijskim vještinama stalno radi, jer u velikoj mjeri mogu utjecati na poslovanje, tim više što za usavršavanje komunikacijskih vještina nije potrebno posebno stručno znanje. Dovoljno je da svaki pojedinac krene od samog sebe pa će rezultati u organizaciji i društvu općenito, vrlo brzo biti vidljivi.

Komunikacija je također bitan čimbenik koji povezuje ljude zaposlene u organizaciji, no najveću odgovornost u procesu i načinu komuniciranja ima rukovoditelj organizacije.

U ovom radu su opisane vrste poslovne komunikacije, kao i njihova objašnjenja. Također je opisana važnost formalne, kao i neformalne komunikacije, koja se ni u kom slučaju ne bi trebala umanjivati.

Kod poslovnog komuniciranja u organizacijama, pojavljuju se i konflikti koji predstavljaju neslaganje između dvije ili više osoba. Kako u pojedinim organizacijama ima mnoštvo zaposlenika, konflikti nisu rijetka pojava. Osim što mogu biti loši za poslovanje organizacije, konflikti su često puta i pozitivni. Zato ih je važno na vrijeme prepoznati, te prionuti rješavanju istih u pravom trenutku kako ne bi prerasli u negativno djelovanje.

U takvim slučajevima, također je vrlo bitno pokazati dobru i kvalitetnu poslovnu komunikaciju.

Ključne riječi: organizacija, komunikacija, poslovno komuniciranje, konflikti.

COMMUNICATION AS A KEY FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to examine the importance of communication in an organization and the factors which influence its effectiveness. An organization involves a number of people or employees devoted to reaching common goals. Thus, effective business communication prevents misunderstandings between the sender and the recipient of the message.

Effective communication is a key for success and growth of an organization. In this context it is very important to have employees with developed communication skills, which proves to be essential in every business field. Having such a big impact on business policy, it is necessary to constantly develop communication skills. In this respect, no extra professional knowledge is required. The efforts of each individual can contribute to the organization and consequently soon become visible to the general public and the entire society.

Communication also plays a very important role in the process of managing organizations as these days they mainly involve large number of people. It makes managing and directing processes more complex. Therefore, this thesis also examines different types of business communication and their main features. It points out the importance of both, formal and informal communication, which should not be neglected nowadays.

Business communication may also imply various conflicts among several people that can result in disagreements and communication gaps. They can diminish productivity, but also have positive effects if approached correctly. This is why the aim for professionals should not be to avoid conflicts but to detect and resolve them in an effective manner. Developed communication skills are an essential prerequisite as they lead to favorable outcomes and keep professional relationships strong.

Key words: organization, communication, business communication, conflict.

1. UVOD

Ovaj rad obrađuje temu „Komuniciranje kao preduvjet uspješnog funkcioniranja organizacije“. Rad je teorijske prirode, nastao usporedbom i pregledom relevantne literature. U opseg i granice navedene teme može se uvrstiti teza da je učinkovita komunikacija osnova za razvoj organizacije i ključan faktor u postojanju društva općenito. U organizaciji se proces komunikacije realizira unutar i izvan nje same u čemu veliku ulogu i odgovornost ima menadžer ili rukovoditelj, odnosno njegova vještina poslovnog komuniciranja.

Rad je podijeljen na sedam glavnih poglavlja.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju rada naziva „Komunikacija u organizaciji“, opisana je komunikacija kao pojam. Također, u tom je poglavlju opisan i slikom predočen proces komunikacije. Budući da su mogućnosti slanja i primanja poruke brojne, važno je poznavati sve elemente u procesu komunikacije. Uz to se opisuje komuniciranje u organizaciji te važnost komunikacije pri određivanju ciljeva organizacije.

Treće poglavlje pod nazivom „Poslovno komuniciranje u organizaciji“, središnji je i glavni dio rada u kojem se navode i slikama vizualno prikazuju načini komuniciranja u organizaciji. Objašnjene su važnosti, prednosti i nedostaci te podjele usmene, pisane i neverbalne komunikacije.

„Menadžment i organizacijsko komuniciranje“ naziv je četvrtog poglavlja u kojem je stavljen naglasak na važnost uspješne komunikacije u smislu odgovornosti menadžera ili rukovoditelja koji kroz komunikaciju sa zaposlenicima osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti.

Nakon toga, u petom poglavlju pod nazivom „Problemi u komuniciranju“ objašnjena je komunikacija kao proces u kojemu cilj i svrha koji se žele postići, ne moraju uvijek uroditi plodom. Slikom su prikazani različiti mogući uzroci konflikta te objašnjene neke od strategija razrješenja konflikta.

Posljednje, sedmo poglavlje rada predstavlja zaključak u kojem su rezimirane činjenice i podaci te su prikazane najvažnije spoznaje u radu.

2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi lat. communicatio≈communicare, što u prijevodu znači učiniti nešto općim ili poznatim (Fox, 2006.).

Prema Velikom rječniku stranih riječi, komunikacija podrazumijeva priopćavanje, priopćenje, vezu, ophođenje (Anić, Klaić, Domović, 1998.).

Prema Ekonomskom leksikonu, komunikacija se definira kao „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija jesu, npr., tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima i dr.“ (Sunajko, 2010.).

Pojam komuniciranje je uobičajen pojam, koji se koristi u svakodnevnom životu, a najčešće se koristi za interakciju s drugim ljudima. Ljudi međusobno komuniciraju, a u procesu komunikacije sudjeluju minimalno dvije osobe. Komunikacija je proces kojim se razmjenjuje informacija između pošiljatelja i primatelja. Osnovni cilj svake komunikacije je razumijevanje. Dakle, komunikacija je osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa. Možemo reći da je komunikacija učinkovita onda, kada pošiljatelj poruke u potpunosti i s točnošću emitira svoje zamisli i osjećaje, a primatelj interpretira poruku onako kako je pošiljatelj htio. Komunikacija se ponekad može odvijati i neuspješno, a ovisi o brojnim faktorima. Tako izgovorene riječi mogu biti pogrešno shvaćene, sasvim drukčije od onog što je pošiljatelj smatrao (Reardon, 1998.).

Kao osnovne komponente komunikacije mogu se navesti (Fox, 2001:14):

- poznavanje jezika - verbalni i neverbalni elementi,
- interakcijske vještine - poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije,
- kulturno znanje – društvena struktura, vrijednosti i stavovi.

Komunikacija se definira i kao razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima. Ona je proces pomoću kojeg se razmjenjuju informacije preko dogovorenog sistema znakova. Sve što se radi u životu zahtijeva komunikaciju. Kako osobni, tako i profesionalni uspjeh često ovisi o dobroj komunikaciji, odnosno o tome koliko dobro se razumiju drugi i koliko dobro drugi razumiju ono što im se prenosi komunikacijom. Različitost koja se pojavljuje među sudionicima komunikacije utječe na početak, tijek, razumijevanje, nesporazume te završetak komunikacijskog procesa.

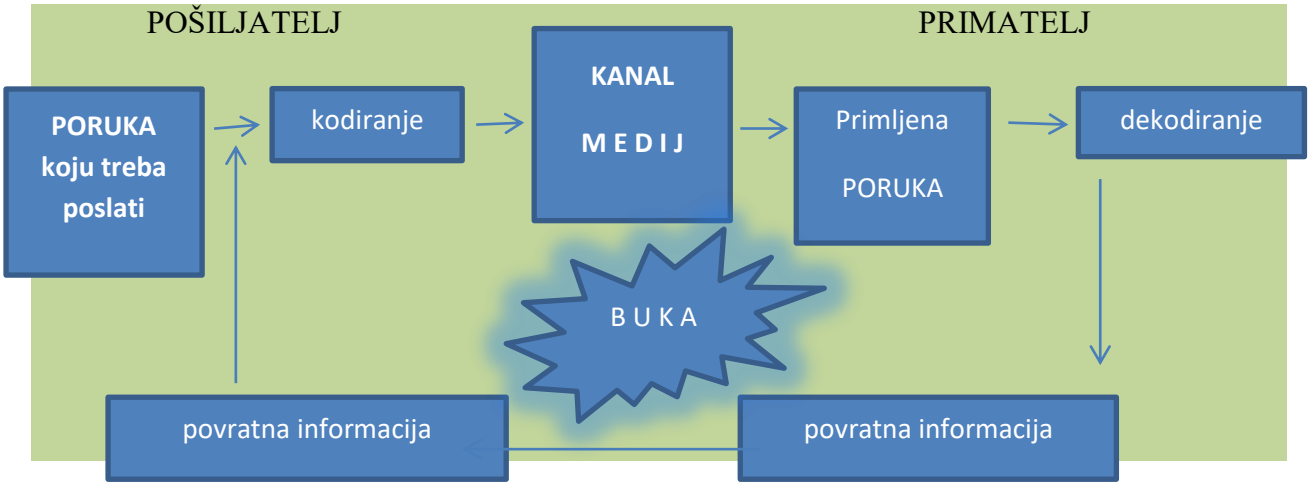
S obzirom na to koliko je komunikacija važna, a vještina komuniciranja individualna, tj. svojstvena svakoj osobi, kao i da se vještina komuniciranja može naučiti, svaka osoba bi trebala raditi na tome da nauči kako kvalitetno komunicirati.

2.1. Proces komunikacije

Proces komunikacije je složeni proces u kojem postoje brojne mogućnosti slanja i primanja poruke. Stoga je važno poznavati proces komunikacije te komunicirati na način da se izbjegnu sve potencijalne pogreške koje se mogu pojaviti. Proces komunikacije sastoji se od pet elemenata.

Prema autorima Robbinsu i Judgeu (2009.), ključni dijelovi komunikacijskog procesa su:

1. pošiljatelj poruke,
2. kodiranje,
3. poruka,
4. kanal komuniciranja,
5. dekodiranje,
6. primatelj poruke,
7. šum,
8. povratna informacija (Robbins i Judge, 2009.:369).



Slika 1: Komunikacijski proces

Izvor: obrada autorice, prema Robbins, Judge (2009.) Organizacijsko ponašanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 370.

Proces komunikacije započinje kada pošiljatelj želi prenijeti određenu informaciju; poruku, ideju ili mišljenje drugoj osobi. Da bi se informacija mogla prenijeti do pošiljatelja potrebno ju je najprije kodirati. Kad se informacija kodira, šalje se kroz različite komunikacijske kanale koji mogu biti telefon, e-pošta, mobitel, pisma ili sastanci i slično. Kada informacija dođe do primatelja, prvo je primatelj mora dekodirati, odnosno razumjeti. Jedan od bitnih elemenata za kanal komunikacije je i povratna veza koja je dokaz da je primatelj razumio dobivenu poruku. Kada je povratna informacija primljena, tada pošiljatelj može biti siguran da je poruka koju je poslao točno usmjerena. Kada povratna veza pokazuje da je primatelj krivo protumačio poruku, tada je potrebna dodatna komunikacija. Povratna veza može biti u formi geste kojom se pokazuje razumijevanje (Quible, 2011.).

U komunikacijskom kanalu također postoje smetnje odnosno prepreke iz okoline, koje predstavljaju buku. Smetnje kao na primjer telefonski poziv, buka s ulice i slično, ometaju proces komunikacije u svim njegovim elementima, odnosno u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa.

Zato je bitno i treba težiti tome da se komunikacija odvija uz što manje buke i smetnje, kako bi poruka bila prenesena na pravilan način.

Vanjske opasnosti koje prijete uspješnoj komunikaciji, osim same buke jesu (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.:13):

- nepoznavanje jezika kojim sugovornici komuniciraju,
- neprimjerena upotreba jezika za određeni komunikacijski proces,
- različiti zvukovi koji odvlače pozornost,
- kulturološke razlike između sugovornika,
- različita međunarodna okolina.

Za razliku od vanjskih opasnosti, unutrašnje su sve psihološke opasnosti koje se pojavljuju od strane sugovornika kao misli ili stavovi. Unutrašnje opasnosti sugovornike mogu zaokupiti u tolikoj mjeri da mogu potpuno onemogućiti uspješan tijek komunikacijskog procesa. Neke od ovih opasnosti su stavovi, odgoj, obrazovni status, način usmenog izražavanja, neverbalna komunikacija i slično (M. Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.).

Postoji pet principa kojih se potrebno pridržavati da se poveća točnost kodiranja, a to su (Buble, 2011.: 205):

- 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.

Autori Robbins i Judge (2009.) definiraju pojam organizacije kao svjesno koordiniranu društvenu jedinicu, koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva s najmanjim mogućim naporom.

2.2. Komuniciranje u organizaciji

Organizacija ne može funkcionirati bez komunikacije. Kad informacije poteknu, dogode se prvi sastanci, počinju prvi razgovori i komentari, i tad počinje stvarni život svake okupljene skupine. Komunikacijom se povezuje vrh s temeljem svake organizacije (Tudor i Srića, 1998).
Bogata i učinkovita komunikacija ima mjesto u svakoj organizaciji. O njoj ovisi ozračje u organizaciji, suradnja, druženje, interakcija, kreativnost, rukovođenje, motivacija (Tudor i Srića, 1998.). Ona je izuzetno važna u organizaciji, pomoću nje se prenose informacije od jedne osobe prema drugoj.

U kontekstu poslovne komunikacije u organizaciji, Plenković (2008.) ju prema Periniću (2008.) definira kao „sveukupni protok informacija unutar organizacije, i to od svih, sa svima i o svemu“. Komunikacija u organizaciji predstavlja primjenu svih zakonitosti komuniciranja ovisno o području djelovanja organizacije, a odnosi se na rad, međusobnu koordinaciju, međusobne odnose i slično.

Organizacijsko ili interno komuniciranje (engl. Internal communication) može se definirati kao razmjena ideja i informacija unutar organizacije. Uspješnost organizacije povezana je s kvalitetom komunikacije unutar organizacije. Gotovo da nema organizacije koja ne navodi komunikaciju kao jedan od izazova s kojima se susreće u svakodnevnom radu.

"Organizacija bez komunikacije ne postoji" (Miljković i Rijavec, 2002.). Proizlazi da organizacija postoji zahvaljujući komuniciranju između ljudi. Koliko je komunikacija važna u funkcioniranju organizacije govori i autor Perinić (2008.) koji uspoređuje komunikaciju sa značenjem kojeg gravitacija ima za održavanje i funkcioniranje planeta i zvijezda u svemiru. Temeljna funkcija komunikacije unutar organizacije odnosi se na očuvanje zajedništva. Perinić (2008.) također ističe da se komunikacijom u organizaciji stvara ozračje povjerenja i zajedništva između zaposlenika. Samo u takvim okolnostima zaposlenici su spremni na suradnju i timski rad, a sve s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva.

Što je organizacija veća, to ima i veći broj zaposlenika, pa se stoga u njoj odvija veći broj komunikacija. Kad bi komuniciranje u organizaciji bilo nekontrolirano, ona bi vrlo brzo mogla propasti s obzirom na to da se ne bi mogle donositi prave odluke na pravom mjestu i u pravo vrijeme. S obzirom na to postoji potreba da se komunikacije u organizaciji urede. Tako se razvijaju komunikacijski smjerovi i komunikacijske mreže. Smjerovi komunikacije označuju postupak i redoslijed u prenošenju informacija između pojedinca i rukovoditelja odnosno između organizacijskih jedinica (Buble, 2006.).

Autori Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.), komunikacijske mreže smatraju strukturama, putem kojih pojedinci komuniciraju.

Najčešći izvor sukoba unutar organizacije je slaba komunikacija. Niti jedna skupina unutar organizacije ne može opstati bez komunikacije. Komunikacija se mora razumjeti, dakle ona mora uključivati prijenos i razumijevanje značenja. Kad menadžer ima ideju, bez obzira koliko ona bila velika, postaje beskorisna ako nije prenesena tako da je i drugi shvate i razumiju (Robbins, 1995).

Komunikacija je potrebna svima, poglavito menadžerima koji pomoću nje mogu kvalitetno obavljati svoju ulogu u poslovnom procesu. Uloga ili zadaća menadžera je dolaziti do određenih informacija prije konkurencije i na temelju informacija donositi kvalitetne odluke.

2.3. Važnost komunikacije u organizaciji

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošenje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću, itd. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.:18).

Važnost komunikacije unutar organizacije je neizmjerna. Komunikacija je posebno važna kod određivanja ciljeva organizacije, njihove realizacije, organizacije ljudskih resursa, selekcije, razvoja i ocjenjivanja djelatnika, vođenja, poticanja i motiviranja te stvaranja klime u kojoj djelatnici žele imati svoj doprinos. Takva komunikacija u organizaciji utječe na sve akcije koje vode poboljšanju organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Komunikacija, da bi pridonijela uspjehu organizacije, mora biti efikasna i efektivna.

.

Tablica 1: Efikasna i efektivna komunikacija

EFIKASNA KOMUNIKACIJA	Komunikacija koja troši manje vremena i resursa
EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA	Komunikacija kod koje je primljena informacija ili poruka identična ili vrlo slična odaslanoj

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, (2008.) Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, str. 573.

Pod pojmom efektivna komunikacija podrazumijeva se da je informacija prenesena identično ili vrlo slično, a pod efikasnom komunikacijom podrazumijeva se prijenos komunikacije s najmanje utrošenog vremena ili resursa. U oba slučaja dolazi do prijenosa komunikacije.

"Pri tome treba znati i da efektivna komunikacija nije uvijek efikasna. Na primjer: kad se neka manje važna informacija prenosi komunikacijom licem u lice i tako troši puno vremena i energije; a efikasna ne mora biti efektivna, kao npr. kada se koristi elektronička pošta da bi se poruka brzo i jeftino prenijela, ali je svi ne shvate jednako" (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić., 2008.:573).

3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

Komuniciranje je važan dio svake organizacije, poslovanja i upravljačkog sustava. Sustav komuniciranja obuhvaća prenošenje poruka, razmjenu informacija, izdavanje i primanje naloga, kontakte između poslovnih partnera i slično, a bez čega organizacija ne bi mogla poslovati. Organizacija gradi komunikacijski sustav koji obuhvaća planski oblikovanu mrežu kojom se kreću informacije, a kojom se povezuju pojedinci u organizaciji, radna mjesta te organizacijske jedinice.

Poslovno komuniciranje se definira kao razmjena informacija između sudionika poslovnog procesa kojem je svrha ostvariti što bolje poslovne rezultate. Da bi neko društvo, zajednica, organizacija ili poduzeće moglo funkcionirati, mora imati i poštovati određena pravila i odnose. Na kvalitetu odnosa u okruženju i njegovu efikasnost utječe mnogo faktora, ali najvažniji faktor je upravo komunikacija unutar nekog okruženja.

Poslovna komunikacija znatno pomaže u organizaciji za bolje funkcioniranje i postizanje uspjeha u poslovanju. Svaka dobra komunikacija među ljudima unutar i izvan organizacije vodi do uspješnijeg rada, a samim time i do postizanja većeg profita što je i cilj svake organizacije.

Prema riječima autora (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.:18), poslovna komunikacija se realizira:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije).

Sudionici i sadržaj komunikacijskog procesa unutar i izvan organizacije bit će detaljnije obrazloženi u tablici koja slijedi u nastavku rada.

Tablica 2: Komunikacija unutar i izvan organizacije

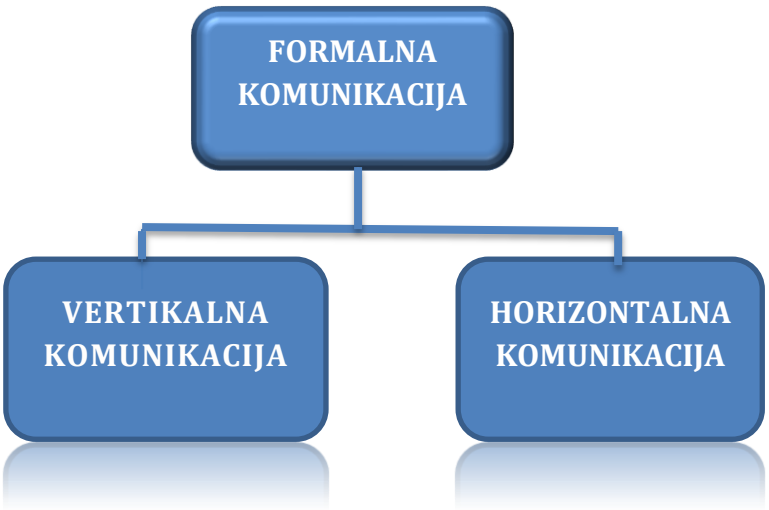
UNUTAR ORGANIZACIJE	Proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije u svrhu realizacije plana i ostvarenja zajedničkog cilja. Obuhvaća: Vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute) Vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja) Horizontalnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima)
IZVAN ORGANIZACIJE	Proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije; komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, poslovnim partnerima i širom društvenom zajednicom. Obuhvaća: Svu komunikaciju; neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu, elektronsku i sl. u svrhu realizacije plana organizacije

Izvor: obrada autorice prema: Lamza-Maronić, Glavaš (2008.) Poslovno komuniciranje, Osijek; Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 18.

3.1. Formalna komunikacija

Formalna komunikacija je prethodno određena i isplanirana od same organizacije, odvija se prema već definiranim pravilima. Podrazumijeva ujednačeno komuniciranje na točno određeni način, koji svaki zaposlenik mora poštivati i slijediti. Formalna komunikacija se odvija formalnim komunikacijskim kanalima, odnosno kanalima koji teku lancem zapovijedanja. Pretežno se odvija između sudionika na različitim hijerarhijskim razinama pa mogu imati jednosmjeran, ali i dvosmjeran tok. Uspostavljaju se između neposrednih zaposlenika i menadžmenta, ali i između različitih struktura menadžmenta.

Menadžmentu je osnovna zadaća ostvariti efikasnu formalnu komunikaciju kroz čitavu organizaciju, što podrazumijeva neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima. Takve komunikacije su uglavnom stabilne i nepromjenljive.

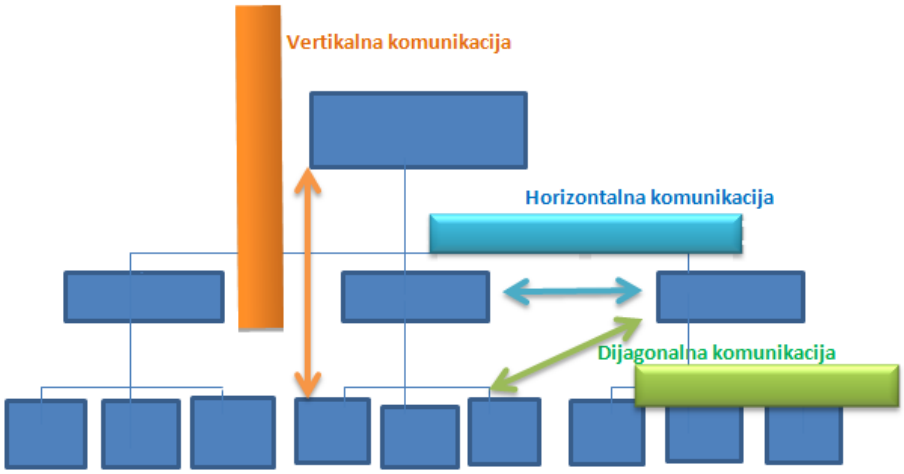


Slika 2: Formalna komunikacija

Izvor: Obrada autorice, prema M. J. Rouse, S. Rouse (2005.) Poslovne komunikacije, Zagreb: Masmedia, str. 27.,

Na slici 3. Vidljivo je da postoje dvije vrste podjele formalne komunikacije, a to su vertikalna i horizontalna komunikacija. Svaka od ovih vrsta komunikacija, bit će opisana u nastavku rada.

Vertikalna komunikacija



Slika 3: Smjerovi komuniciranja

Izvor: Obrada autorice prema: Weihrich, H., Koontz, H. (1994.) Menadžment, 10. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 544.

3.1.1. Formalna - Vertikalna komunikacija

Vertikalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između vođa i njihovih nadređenih i podređenih, a uključuje dvije osobe.
Putem vertikalnog kanala putuju (Fox, 2006.: 42.)

- 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.

Podjela vertikalne komunikacije bit će detaljnije objašnjena u potpoglavljima koja slijede.

3.1.1.1. Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje

Komunikacija prema dolje još se naziva i silazna komunikacija, te predstavlja proces u kojem nadređeni prenosi poruku zaposlenicima koji rade na nižim razinama u organizaciji.

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 pažnju i slično (Robbins, Judge, 2009., : 370).
U ovom obliku vertikalne komunikacije, javljaju se i određeni nedostaci kao što je informacijsko preopterećenje, koje nastaje kada nadređeni svoje zaposlenike preopterećuju s puno informacija koje oni moraju usvojiti. Kao posljedica navedenog, može doći do zanemarivanja najvažnije informacije. Drugi nedostatak je nedostatak otvorenosti koji se javlja između nadređenih i zaposlenika, čime oni zadrže bitne informacije, a bez kojih zaposlenici ne mogu uspješno obavljati svoje zadatke. Treći nedostatak je filtriranje, a to je posljedica kada informacije prolaze kroz više razina i više zaposlenika, pa je svatko od njih može prenijeti na svoj način. Time dolazi do gubitka informacija koje su vrlo bitne za poslovanje.

Komunikaciju prema dolje, autori Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, opisuju kao putovanje informacija niz hijerarhijski lanac, tj. od nadređenih prema podređenima.

Kako navodi Fox (2006. : 42):

" U ovom smjeru putuju:

- nalozi i upute (što i kako činiti)
- informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima (i načinu ili razlozima njihova obavljanja)
- informacije o ciljevima i ideologiji organizacije (što djelatniku daje osjećaj misije, jača motivaciju i radni moral)
- informacije o politici i uobičajenim postupcima organizacije
- povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada".

To su komunikacije putem kojih nadređeni informiraju, usmjeravaju, koordiniraju i kontroliraju zaposlenike (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Smatra se da ovaj komunikacijski smjer može ohrabriti zaposlenike da međusobno budu iskreni i da imaju otvoren dijalog. Menadžeri osim što plasiraju željene sadržaje, pružaju zaposlenicima osjećaj misije, jačaju motivaciju i radni moral.
Razumljivost poruka koje se šalju zaposlenicima ovise ne samo o pošiljatelju i njegovim vještinama (stručnim, jezičnim i komunikacijskim) već na to utječe i sama priroda poruke kao i struktura organizacije.

Komunikacija prema dolje naglašena je u tradicionalnim organizacijama koje se često opisuju kao piramidalno organizirana poduzeća. Ovakve organizacije pripadaju klasičnom tipu shvaćanja unutrašnje organizacije koje posjeduje čvrstu hijerarhijsku strukturu. Prema nekim istraživanjima uočeno je da dolazi do gubitaka informacija uslijed filtriranja na hijerarhijskim razinama u organizacijskoj piramidi. Tako se informacije na svom putu od vrha prema dolje kroz lanac zapovijedanja često gube i uništavaju, što ima za posljedicu da mnoge upute ostaju neshvaćene (Perinić, 2008).
Takvo uskraćivanje informacija za organizaciju je kontraproduktivno. Nasuprot tome, slobodno kolanje informacija ima pozitivan utjecaj na motivaciju i produktivnost (Robbins i Judge, 2009).

3.1.1.2. Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore

Komunikacija prema gore, koja se još naziva i uzlazna komunikacija, predstavlja proces gdje su podređeni ti koji prenose informacije svojim nadređenima. Taj proces se odvija na način, da podređeni najprije prenose informacije svojim neposredno nadređenima koji ih dalje prenose, sve do samog vrha. Njima se utječe da zaposlenici s nadređenima dijele svoje ideje, probleme i planove, a time se u organizaciji stvara osjećaj zajedništva. Komunikacija prema gore bitna je jer se njome mogu kontrolirati ostvareni ciljevi koji su bili postavljeni. Ovom komunikacijom menadžeri dolaze do informacija o tome što zaposlenici misle o svome poslu, kao i o svojim kolegama te o samoj organizaciji.

Postoji pet vrsta informacija koje uključuju komunikaciju prema gore (Buble, 2011. : 221):

- Problemi i iznimke koje opisuju važne probleme kojima se vodećima ukazuje na teškoće
- Sugestije za unapređenje predstavljaju ideje kako unaprijediti postupak obavljanja pojedinih zadataka u svrhu postizanja efikasnosti.
- Izvještaji o performansama podrazumijevaju povremene izvještaje kojima se informira vodstvo kako pojedinci ostvaruju svoje zadatke.
- Žalbe i sporovi odnose se na žalbe i sporove zaposlenih kako bi o njima bile obaviještene više razine te ih prema potrebi riješile.
- Financijske i računovodstvene informacije, a odnose se na troškove potraživanja, prodaje, stopu povrata na uloženo i druge bitne podatke.

Postoje određeni problemi, koji se javljaju u komunikaciji prema gore, a to je također, što se vođe može preopteretiti informacijama, od strane zaposlenika, mogu im se dostaviti samo filtrirane informacije, pa ni oni nemaju sliku u cijelosti o potrebnome. Isto tako tu se javlja problem otvorenosti, pa zaposlenici prenose samo informacije o dobrome, kako bi se prikazali uspješnima te kako bi izbjegli eventualne kazne.

Komunikacija prema gore odnosi se na slanje poruke od podređenih prema nadređenima (Sikavica i sur., 2008). Ovom komunikacijom putuju odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanje, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika. Na taj način se

nastoje riješiti problemi i donijeti kvalitetne odluke (Bovée i Thill, 2012). Ovaj smjer komunikacije prema gore je značajniji od komunikacije prema dolje. Iznenađujuće je koliko malo rukovoditelja u većini organizacija zna o razmišljanjima svojih podređenih, iako bi morali znati kako razmišljaju i što misle njihovi zaposlenici. Ova komunikacija rukovoditeljima daje uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a zaposlenicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na rad i moral (Perinić, 2008). Tehnike kojima se rukovoditelji koriste kako bi potaknuli komunikaciju prema gore su neformalne rasprave sa zaposlenicima, istraživanje stavova zaposlenika, korištenje procedura za davanje pritužbi, kao i politika otvorenih vrata koja potiče zaposlenike da se obrate menadžerima kada god žele (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Ovom komunikacijom menadžeri dobivaju informacije o tome što zaposlenici misle o svom poslu, o svojim kolegama i općenito o organizaciji (Robbins i Judge, 2009).

3.1.2. Formalna - Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju u organizaciji koja se odvija među pripadnicima radne grupe koji su na istoj razini, menadžerima na istoj razini ili između jednakih zaposlenika. Uloga horizontalne komunikacije od velike je važnosti za svaku komunikaciju, jer se njome omogućuje obavještavanje kolega ili drugih ravnopravnih vođa o događajima koji se zbivaju u poduzeću. Ovakvim komunikacijama osigurava se podjela informacija, koordinacija te rješavanje problema kao i rješavanje konflikata.
Osnovna svrha horizontalne komunikacije je (Buble, 2011 : 222):

- Koordiniranje i integriranje međuovisnih jedinica.
- Pomaže u rješavanju zajedničkih problema nekoliko organizacijskih jedinica.
- Omogućuje razmjenu solucija za unapređenje rada i unutarnje organizacije
- Povezivanje projektnih grupa u matičnoj organizaciji u svrhu donošenja efikasnih odluka.

Omogućuje koordinaciju odjela i sektora koji obavljaju nezavisne zadatke, a najčešće se odvija kroz neformalne sastanke, telefonske razgovore, kroz poruke, izvješća i slično. Ovakva vrsta komunikacije, štedi vrijeme te omogućuje lakšu koordinaciju aktivnosti u organizaciji. Horizontalna (lateralna) komunikacija je komunikacija između kolega i suradnika na istoj organizacijskoj razini, iz istih ili različitih organizacijskih jedinica. Uloga horizontalne komunikacije je ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje (Fox, 2006), bolja koordinacija rada unutar i između organizacijskih jedinica (Sikavica i sur., 2008). Pomaže

zaposlenicima da koordiniraju zadatke, rješavaju probleme (Bovée i Thill, 2012). Horizontalna komunikacija odvija se kroz sastanke, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvješca (Fox, 2006). Njezina funkcija u organizaciji je ubrzan protok informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje problema među različitim odjelima organizacije (Perinic, 2008). Postavlja se pitanje: "Zašto postoji potreba za horizontalnom komunikacijom ako grupa ili organizacija ima učinkovitu vertikalnu komunikaciju?" (Robbins i Judge, 2009.: 371). Odgovor je da horizontalna komunikacija štedi vrijeme i olakšava koordinaciju, a u nekim slučajevima ti su lateralni odnosi i formalno odobreni. No, lateralni odnosi češće nastaju neformalno da bi "skratili" vertikalnu hijerarhiju i ubrzali akcije. Sa stajališta rukovodstva lateralna komunikacija može biti i dobra i loša. Dobra je kada strogo poštivanje formalnih vertikalnih struktura u svim vrstama komunikacije sprječava učinkovit i točan prijenos informacija. U tom slučaju lateralna komunikacija odvija se uz znanje i podršku nadređenih. Međutim kada se naruše formalni vertikalni kanali i kad se zaposleni obrate osobama iznad svojih nadređenih, a da o tome ne obavijeste svoje šefove, tada dolazi do sukoba i narušavanja komunikacije unutar organizacije (Robbins i Judge, 2009).

3.1.3. Dijagonalna komunikacija

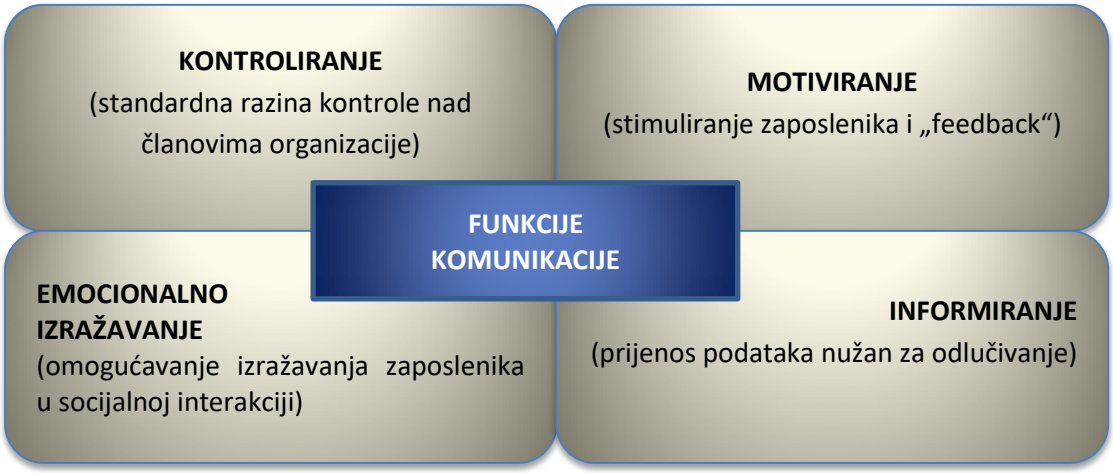
Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu.(Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.: 485.)

Također, Buble (2011. : 223) opisuje dijagonalnu komunikaciju kao najrjeđe korišten kanal; a koristi se kada se ne može efikasno komunicirati ili treba nadopuniti vertikalne ili horizontalne kanale. Prema njegovim riječima, ovaj kanal podrazumijeva komunikaciju između zaposlenika u različitim organizacijskim jedinicama i/ili organizacijskim razinama, a najčešće se koristi kada postoji potreba za hitnim komuniciranjem. Dijagonalna komunikacija može stvoriti probleme, ali je nužna kako bi poduzeće moglo odgovoriti na izazove iz kompleksne i dinamične okoline (Buble, 2011 : 223).

3.2. Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija u organizaciji nije formalno propisana nego se realizira kroz komunikaciju članova organizacije koji pripadaju različitim grupama. Informacije koje se prenose na ovaj način često su ogovaranja ili glasine, no također mogu sadržavati i informacije koje su od značaja za organizaciju. Jedna od karakteristika neformalne komunikacije je brzina kojom one putuju. Neformalna komunikacija može se pokrenuti jednom osobom koja prosljeđuje informaciju određenoj osobi, a ta osoba nekoj drugoj i tako redom.
Neformalna komunikacija se odvija i između zaposlenika koji se sastaju izvan radnog vremena, a to mogu biti skupine zaposlenika koje dijele neke zajedničke interese. Tako zaposlenici mogu informirati veliki broj ljudi o nekoj temi ili događaju, no negativno je što se informacija može iskriviti te tako postati glasina.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije. (Robbins, Judge, 2009.)

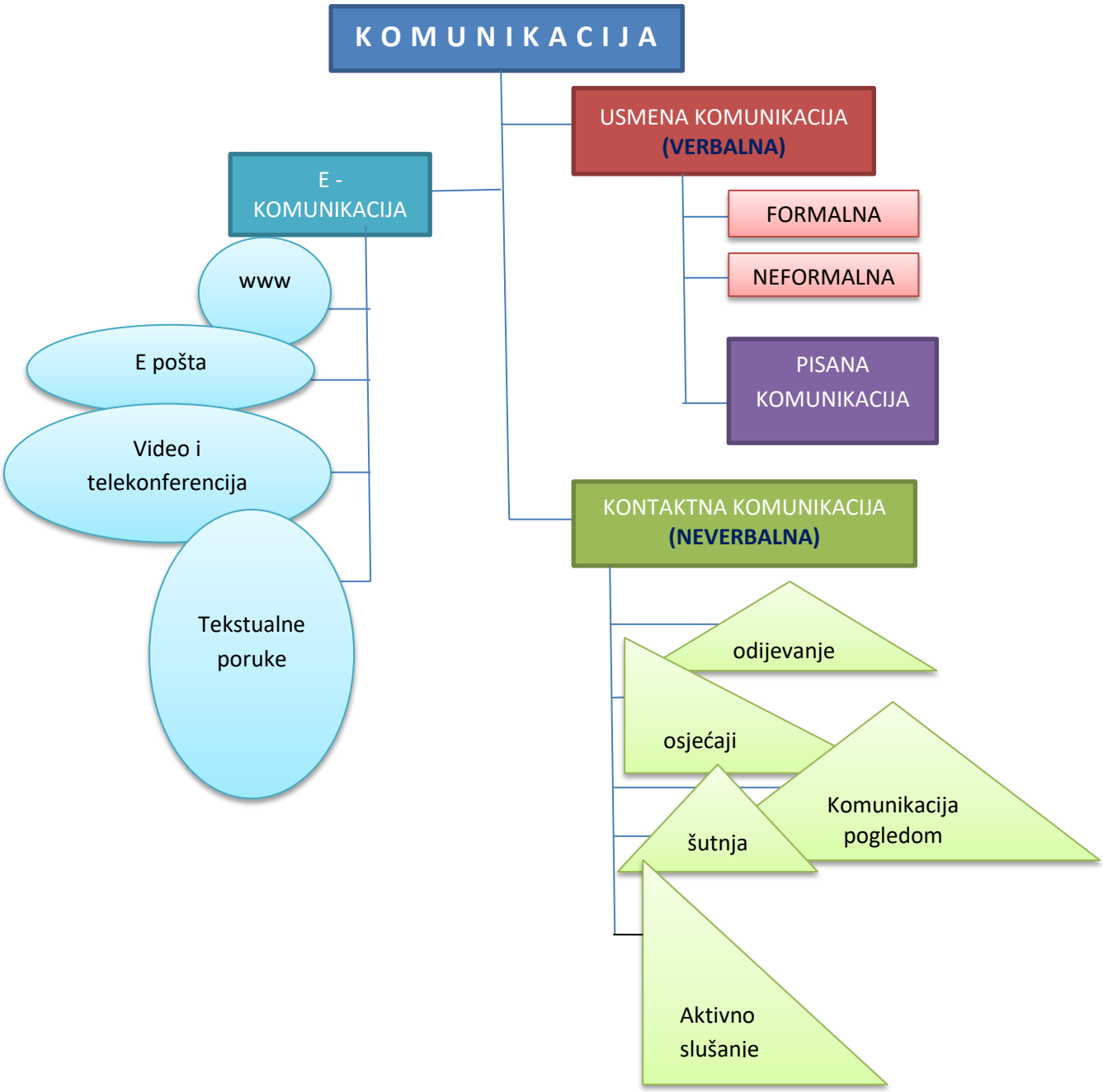


Slika 4: Osnovne funkcije komunikacije

Izvor: Obrada autorice, prema Robbins, P. S., Judge, A. T. (2009.) Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 368.-369.

3.3. Vrste poslovne komunikacije

Slijedeća slika prikazuje pojedine vrste poslovne komunikacije, a koje se mogu koristiti i u kombinaciji. Svaka od njih će biti opisana u nastavku rada.



Slika 5: Vrste poslovne komunikacije

Izvor: Obrada autorice, prema M. Lamza-Maronić, J. Glavaš (2008.) Poslovno komuniciranje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 22.

Kod poslovne komunikacije, najprije se podrazumijeva govor i pisanje, ali veliki dio poslovne komunikacije realizira se putem neverbalne komunikacije, koja je u jednakoj mjeri važna kao i verbalna poslovna komunikacija. Verbalna i neverbalna kombinacija u poslovanju se često kombiniraju, a podjela poslovne komunikacije može se razgranati na (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.: 22):

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

U nastavku rada slijede detaljnija obrazloženja svake pojedine vrste poslovne komunikacije.

3.3.1. Verbalna komunikacija

Usmena komunikacija je vrsta razgovora u kojem je glavni kod komunikacije izgovorena riječ. Najčešći način kojim se prenose informacije ili poruke u organizaciji je upravo usmena komunikacija. Ovim oblikom komunikacije prenose se ideje, misli, stavovi i slično, a pomoću jezika koji predstavlja najvažnije sredstvo komunikacije između sugovornika. Usmena poslovna komunikacija obuhvaća slušno-govornu komunikaciju. Koji medij prijenosa poruke odabrati diktira pošiljatelj poruke, publika ili priroda informacije. Uspješnost verbalne komunikacija ovisi o primatelju i pošiljatelju poruka, a najvažnije je da poruka bude shvaćena na pravilan način.
Najvažnija prednost kod usmene poslovne komunikacije je njezina brzina. Kod razgovora sugovornici brzo razmjenjuju poruke, a pošiljatelj poruke povratnu informaciju dobiva u vrlo kratkom vremenu. Također se vrlo brzo objasne neshvaćeni dijelovi same poruke. Osim navedenog, razgovorom licem u lice sudionici se mogu usredotočiti i na simboličku i neverbalnu komunikaciju.
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, Rouse, 2005. : 46).

3.3.2. Pisana komunikacija

Za razliku od usmene, pisana komunikacija je unaprijed isplanirana te iziskuje određeni napor. Negativna strana pisane komunikacije je to, što je sporija od usmene komunikacije. No glavna prednost je ta, što putem pisane dokumentacije ostaje trajan zapis.
Odabir između usmene ili pisane komunikacije, određuje se prema važnosti informacije. Važnija informacija izvršavat će se pisanim putem. S obzirom na to da pisanje omogućuje planiranje, potrebnu pripremu te oblikovanje poruke do željene razine, ovaj oblik se koristi za slanje visokokvalitetne poruke. Pisana komunikacija ostvaruje se putem obrasca ili izvješća.
Obrasci se karakteriziraju svojom jednostavnošću, svaki dobar obrazac ubrzava protok informacija u organizaciji. (Fox, 2006. : 67)
Može se reći da je pisana komunikacija česti oblik poslovnog komuniciranja. Poslovno pismo se sastavlja i šalje posebno svakom 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.

3.3.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Ovaj oblik dopunjava usmeno izražavanje komuniciranjem. U poslovanju, neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije pisana ili govorena. Za dekodiranje neverbalne komunikacije, potrebno je poznavati izvor komunikacije, okolnosti te situacijski kontekst.

Na neverbalnu komunikaciju utječu (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008. :23):

- Odijevanje - kod prvog susreta ostavlja dojam te stvara mišljenje o osobi. Ovo je važan izvor informacija, a šalje signale o financijskom stanju, socijalnom statusu i drugo. No smatra se da treba izbjegavati donositi mišljenje o osobi temeljem fizičkog izgleda i odjeće. Ali isto tako bitno je uskladiti odjeću s komunikacijskom situacijom, a odjeća mora biti uredna, čista i neupadljiva.

- Osjećaji - najčešće ih pokazuje lice i tijelo. Lice prikazuje kako se sugovornik osjeća, a tijelo pokazuje jačinu tih osjećaja.
- Komunikacija pogledom - komunikacija se ostvaruje očima. Usmjerava tijek i pozornost sudionika kod komuniciranja, kao i početak ili kraj razgovora, te odaje osjećaje. Komunikacija pogledom najčešće se koristi kod razgovora o poznatoj temi. Komunikacija pogledom se izbjegava kada je riječ o neugodnoj temi.
- Aktivno slušanje – predstavlja situaciju u kojoj je sugovornik u potpunosti usredotočen na druge sugovornike kako bi što bolje razumio stajališta, pokazuje zanimanje za slušanjem, ne ometa sugovornika s pokretima ili usmeno. Podrazumijeva se gledanje sugovornika u lice, nasmiješenost te kimanje glavom za odobravanje. Slušanje se smatra kao osnova komunikacije jer ono omogućava donošenje odluka na temelju primljenih informacija.
- Šutnja – prikazuje razmišljanje, nezadovoljstvo, umor i neprijateljstvo. Šutnja može negativno utjecati na komunikacijski događaj, no ponekad je šutnja potrebna da se komunikacijski događaj pravilno interpretira.

Neverbalna komunikacija pokazuje razlike u statusu sugovornika. Tako će nadređeni u razgovoru s podređenim imati relaksirano držanje, a podređeni će uspravnim položajem i pažljivim slušanjem, signalizirati niži položaj.

3.3.4. Elektronska poslovna komunikacija

U novije vrijeme za komunikaciju u poslovanju sve češće se koristi elektronska tehnologija koja je temeljena na uporabi računala. Kako raste tehnologija tako raste i mogućnost kojom se brzo i jednostavno svladava vrijeme i prostor. Ovaj oblik komunikacije predstavlja jednostavno korištenje te male troškove komuniciranja s udaljenim osobama. Danas je takav način komunikacije neizostavan u većini organizacija. U suvremenim poslovnim organizacijama, komunikacija se odvija elektronski. Takvim načinom smanjuje se vrijeme na čekanje 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-Maronić, Glavaš, 2880: 31)

WWW je usluga koja omogućava jednostavno i brzo traženje potrebnih podataka na internetu.

Elektronička pošta je najkorištenija usluga u organizacijama. E-pošta se prenosi brzo i jednostavno, a brzina nije upitna ni ako se šalje na drugi kraj svijeta. Komunikacija u skupini putem elektroničke pošte je još jedan od načina e-komuniciranja, a omogućava komuniciranje između skupine osoba.

Komunikacija putem SMS poruka (Short Message Servis), tj. kratkim tekstualnim porukama, podrazumijeva komunikaciju putem mobilnih uređaja. Osim samih poruka, putem mobitela može se slati e-pošta i pretraživati internet. Napredak tehnologije omogućio je i video pozive s osobama bez obzira na udaljenost.

Komunikacija temeljem videokonferencija predstavlja internetsko telefoniranje. Pri takvoj vrsti komuniciranja sugovornici se međusobno i vide. Ovaj oblik komuniciranja je sve prisutniji. Pomoću videokonferencija mogu se održati razni poslovni sastanci s partnerima iz drugog mjesta.

Danas je poslovanje nemoguće zamisliti bez upotrebe računala koje olakšava i ubrzava poslovanje i poslovnu organizaciju. Elektronska komunikacija je znatno olakšala rad s raznim podacima i informacijama te je jednostavna za korištenje. Na taj se način olakšala vanjska, ali i unutarnja komunikacija u organizaciji. Online bankarstvo, trgovina putem interneta, upotreba interneta u bolnicama i slično, samo su neki primjeri gdje se zbog korištenja elektronske komunikacije olakšao i ubrzao posao. Neke od prednosti elektroničke komunikacije u poslovanju su, osim navedenih i suradnja na daljinu, brzi pronalazak informacija te se na taj način poduzeća mogu povezati.

4. MENADŽMENT I ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Sve organizacije kao i njihovi rukovoditelji žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa sa zaposlenicima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje i motiviranje te nagrađivanje zaposlenih. Takva komunikacija osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti, a zaposlenicima pruža mirnu atmosferu i zadovoljstvo. Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji sudjeluju u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Garača i Kadlec, 2011).

Komunikacija povezuje ljude u organizaciji. Središnju odgovornost u procesu razvijanja i održavanja sustava komunikacije ima rukovoditelj. On je nositelj komunikacija između organizacijskih jedinica. Rukovoditelj je osoba koja planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Svoje ciljeve ostvaruje angažiranjem drugih, pritom ih motivirajući u procesu rada (Buble, 2006). Rukovoditelj je odgovoran za komunikaciju u svojoj organizaciji, jer bez komunikacije ne bi mogao kvalitetno obavljati svoj posao (Rouse i Rouse, 2005).

Komunikacija u organizaciji ima posebnu važnost za rukovoditelja. Sve ono što radi rukovoditelj uključuje komuniciranje, od mnogobrojnih sastanaka, razgovora, telefonskih poziva, pisanja izvješća i sl. pri tome je posebno važna usmena i pisana komunikacija, odnosno razvijene komunikacijske vještine. Bez komuniciranja rukovoditelj ne bi mogao kvalitetno obavljati svoj posao. Uspješnost rukovoditelja je nezamisliva bez komunikacije (Sikavica i sur., 2008). Rukovoditelj formalnim kanalima šalje radne naloge i upute, obrazloženja, povratnu informaciju o kvaliteti obavljenog posla te strateške ciljeve organizacije. Pravovremena i kvalitetna komunikacija presudna je za uspjeh organizacije i samog rukovoditelja. Rukovoditelj mora biti razumljiv svim sudionicima u procesu komunikacije. Način na koji će rukovoditelj odnosno menadžment komunicirati ovisi o stilu menadžmenta, kulturi organizacije te važnosti koju organizacija pridaje komunikaciji i jeziku (Fox, 2006). Komuniciranje je povezano s obavljanjem osnovnih menadžerskih funkcija. "Tako je planiranje nezamislivo bez prikupljanja informacija iz okoline, organiziranje nemoguće ako se poslovi ne raspoređuju i ne koordiniraju, uspješnost vođenja u korelaciji s razvijenošću menadžerskih komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika bez kvalitetnog praćenja rada, a kontrola nekvalitetna ako ne uključuje i davanje povratne informacije. Proizlazi da komunikacija prožima sve menadžerske aktivnosti, zadatke, funkcije, uloge i ponašanja" (Sikavica i sur., 2008, 573). Mnogi rukovoditelji

znaju vrijednost internog komuniciranja, pa ipak se malo vremena i resursa ulaže u razvoj i strategiju istog. Rukovoditelj ima značajnu ulogu u odnosu sa zaposlenicima i komuniciranju s njima te nastoji stvoriti okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita. On treba poboljšati radni elan, poznavati načine motivacije i nagrađivanja zaposlenika te ulagati u njihovo cjeloživotno obrazovanje i stručno usavršavanje.

Rukovoditelj ima veliku važnost u internoj komunikaciji, no ne mora nužno biti najbolji komunikator. Mora imati dobro razvijene vještine slušanja prosuđivanja, kako bi mogao interpretirati poruke zaposlenika i poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Bez obzira na razvoj različitih komunikacijskih alata poput intraneta, e-maila, internog časopisa i drugih, ključna komponenta interne komunikacije je razgovor licem u lice. Svaka organizacija ima ciljeve i rukovoditelji su ti koji moraju uputiti djelatnike da usmjere svoje napore i energiju na obavljanje poslova koji pomažu organizaciji pri ostvarivanju tih ciljeva.

5. PROBLEMI U KOMUNICIRANJU

Komunikacija nije jednostavan proces svojstven sebi. Cilj i svrha koji se žele postići ne moraju uvijek uroditi plodom - poslana poruka, s jedne strane, i primljena, s druge, mogu se različito shvatiti i interpretirati. Prvobitno poslana poruka podložna je znatnom iskrivljavanju, jer sugovornici na različite načine čitaju iste komunikacijske znakove, što za posljedicu uzrokuje nesporazume, prepreke ili prekide koji ometaju komunikaciju u bilo kojem dijelu tijeka komunikacijskog događaja (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.).

5.1. Konflikti

Najčešći izvor sukoba unutar organizacije je slaba komunikacija. Niti jedna skupina unutar organizacije ne može opstati bez komunikacije. Komunikacija se mora razumjeti, dakle ona mora uključivati prijenos i razumijevanje značenja. Kad menadžer ima ideju, bez obzira koliko ona bila velika, postaje beskorisna ako nije prenesena tako da je i drugi shvate i razumiju (Robbins, 1995).

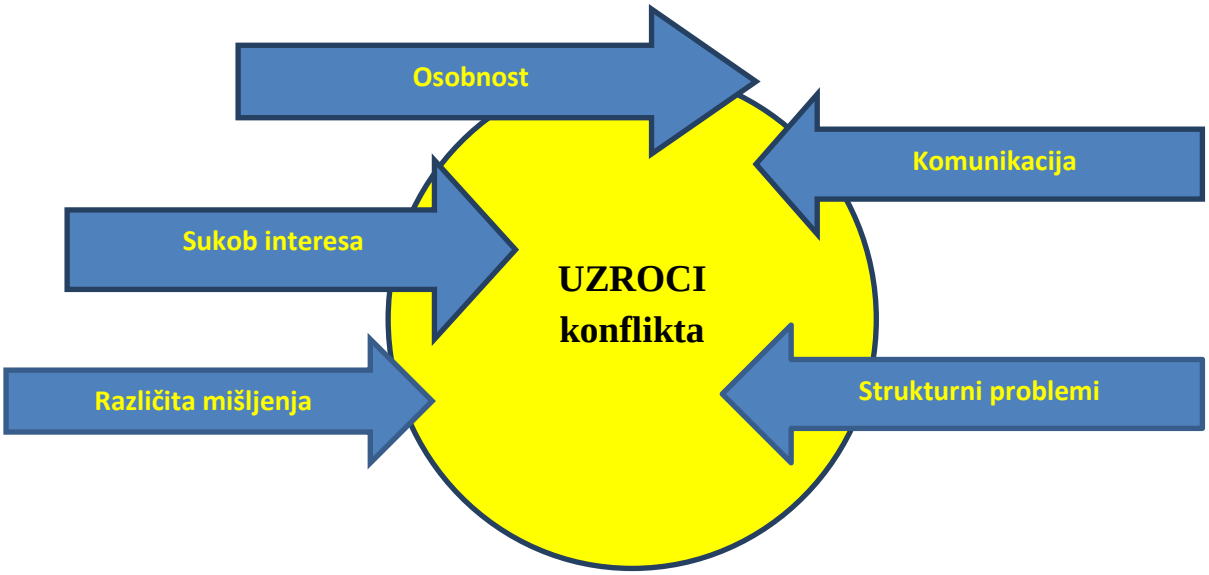
Sukob predstavlja situaciju s dva ili više sudionika koji se ne slažu u ciljevima, željama i interesima. Sukobi se mogu podijeliti na sukobe interesa koji predstavljaju natjecanje u svrhu da se zadovolje vlastite potrebe i sukob mišljenja koji predstavlja sukobljavanje stavova i uvjerenja.

U organizacijama postoji mnoštvo zaposlenika, odnosno timova koji su karakterno različiti te imaju različite poglede na ciljeve. Kada se susretnu različite osobnosti i ponašanja javlja se mogućnost nerazumijevanja, pojava trzavica kao i otvorenih sukoba. Kada se sukob rješava kroz svađe, podmetanja ili promicanje vlastitih interesa, dovodi do raspada timova.

Vrlo je važno da se sukobi riješe na učinkovit način, kako ne bi postali uzrok velikih problema u poslovanju. Posljedica toga bilo bi nezadovoljstvo i pad motivacije zaposlenika. Također bi se pojavila loša komunikacija koja bi utjecala i na pad učinkovitosti zaposlenika.

Osim što sukobi mogu biti loši za organizaciju, često puta su pozitivni. Neke od pozitivnih posljedica sukoba su bolja kvaliteta donesenih odluka, kreativnost i inovativnost, povećanje interesa kao i testiranje sposobnosti rješavanja sukoba što pridonosi osobnom razvoju.

Sukob negativno djeluje jer se može pojaviti ljutnja, agresivnost te nezadovoljstvo, što negativno utječe na rad u timu. Dakle, kada sukob utječe na ostvarivanje ciljeva, tada je pozitivan, a u suprotnosti je negativan za organizaciju.



Slika 6: Uzroci konflikta

Izvor: Obrada autorice, prema M. Lamza-Maronić, J. Glavaš (2008.) Poslovno komuniciranje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 59.

Kao najčešće uzroke konflikta u organizaciji možemo nabrojiti: različita mišljenja, sukob interesa, osobnost, komunikaciju te strukturne probleme.

Različita mišljenja jedan su od najčešćih uzroka sukoba u organizaciji. Vrlo je važno da su članovi organizacije spremni saslušati i druga mišljenja. Različita mišljenja su normalna i poželjna u radnom okruženju, ali predstavljaju veliki izazov za menadžere. Krajnji ishod upravljanja takvom vrstom konflikata trebao bi biti zadovoljavajući za zaposlene i poduzeće.

Kod sukoba interesa bitno je omogućiti svim članovima da iznose svoje probleme, a važno je da se osobni sukob nikad ne prikriva te da se njihovo rješenje ne odlaže.

Kada je osobnost uzrok konflikta, već prema nazivu se zaključuje da se konflikt odnosi na emocije, a ne na konkretan problem. Ti su konflikti u radnom okruženju prilično česti. Strategije rješavanja kod ovakve vrste konflikata nemaju uspjeha jer sukobljenim stranama nije stalo riješiti problem već poraziti drugu stranu. Takve konflikte treba svesti na što je moguće manju razinu na način da se zaposlenici međusobno uvažavaju te uvježbavaju samonadzor (Rijavec, Miljković, 2002.).

Strukturalni problemi odnose se na broj članova u nekom timu, mlađu dob članova ili kruti stil vođenja, no uz nadzor i pravilno djelovanje voditelja, ti uzroci se mogu otkloniti.
Najzastupljeniji uzrok konflikta je komunikacija. Prema riječima Lamza-Maronić i Glavaš (2008: 59): „Dovoljno je na neodgovarajući način iskazati čak i sasvim prihvatljivo mišljenje i dolazi do sukoba. Pojam „šumova na trasi“ više nije rezerviran samo za stručnjake za elektroničke veze već je postao blizak svima.“ Dakle, kako komunikacija ne bi bila uzrokom konflikta, poželjno je komunicirati kratko i jasno te slušati aktivno i pozorno. Također, važno je obratiti pažnju na povratnu informaciju (feedback), jer negativna povratna informacija govori pošiljatelju da nešto nije u redu i da je potrebno nešto promijeniti u komunikaciji.

Timovi su kompleksne zajednice ljudi s različitim karakterima, vrijednosnim sustavima i ciljevima. Kada se spoje različite osobnosti i ponašanja, uvijek postoji mogućnost nerazumijevanja, trzavica pa i otvorenih sukoba. Konstruktivno neslaganje oko rješenja određenih problema samo po sebi ne predstavlja problem. Međutim, eskalacija sukoba kroz svađe, podmetanja, stvaranje klika i promicanje pojedinačnih interesa, gotovo uvijek je razlogom raspada timova.
U praktičnom životu ima mnogo prilika za neslaganje, pa je, prema riječima autora (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 58), moguće sukobe razvrstati u manje podskupine, sa stajališta:

- Sadržaja - sukobe dijelimo na sukobe interesa i sukobe mišljenja.

Sukob interesa je vječno natjecanje da se zadovolje vlastite potrebe, a
sukob mišljenja prepoznajemo kao sučeljavanje stavova odnosno uvjerenja.

- Sudionika - sukobe dijelimo na unutrašnje, koji proživljava svaki čovjek, one između pojedinaca i one koji nastaju među skupinama ljudi.
- Pojavnosti - mogu biti otvoreni i prikriveni.
  Prvi su odmah vidljivi, što ne znači da će ih sudionici odmah željeti i rješavati. Prikriveni sukob je onaj koji stvarno postoji, ali u pritajenom obliku.
- utjecaja na timski uspjeh - sukobe dijelimo na konstruktivne i destruktivne, odnosno na one koji pomažu i one koji odmažu radu i životu tima.

Također, treba obratiti pažnju i na činjenicu da sukobi ne moraju biti isključivo negativnog karaktera. Prema autorima (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 58):

„Sami po sebi sukobi nisu ni loši, ni dobri. Loši ili dobri mogu biti samo njihovi učinci koje će imati na tim.

Pozitivni utjecaji sukoba pomažu da se problemi sagledaju u potpunosti, sa svih strana, da se raščlane sva moguća rješenja i napokon primjene ona bolja. Također, nakon povoljnog rješenja sukoba u timu se nekad osjeća porast uzajamnog razumijevanja i otvorenosti među članovima, drugim riječima, popravljaju se poljuljani međuljudski odnosi, raste povjerenje i timska kohezija. Negativni utjecaji sukoba je pojava negativnih osjećaja kao što su ljutnja, agresivnost, nekooperativnost, bezvoljnost, nezadovoljstvo što svakako nema dobar utjecaj na rad u timu. Takvi sukobi mogu učiniti da tim potpuno iščezne, iako skupina nije fizički prestala postojati. A što se tiče posla, nekako napreduje, ali slabije i daleko od onog što smo navikli u pobjedničkom timu.

O okolnostima u kojima se tim nalazi, jedna te ista vrsta sukoba može u određenoj situaciji djelovati pozitivno, a u drugoj negativno. Ako podupire ostvarenje timskih ciljeva, sukob smatramo pozitivnim i zovemo ga funkcionalnim sukobom. U suprotnom slučaju on je nesvrhovit, negativan“.

5.2. Strategije rješavanja konflikata

Voditelji koji ne znaju predviđati izvore sukoba, nego pasivno čekaju da kriza izbije i tek onda reagiraju, ne upravljaju sukobom, već sukob upravlja njima. U tom slučaju, autori Lamza-Maronić i Glavaš (2008: 60), predlažu neku od slijedećih strategija:

1. Kompromis (obostrano popuštanje)

Kompromis je glavni temelj političke i gospodarske teorije i prakse demokratskih društava. To je pristup u kojem svaka od sukobljenih strana djelomično popušta kako bi se sukob riješio.

2. Pobjeda jačega

Ovaj pristup uglavnom djeluje negativno na timsku klimu, motivaciju i radni učinak jer voditelji članove tima tjeraju na suradnju, odnosno konfliktne situacije se automatski prekidaju, a kompromis ne postoji. Tim „rješavanjem“ konfliktnih situacija javlja se osvetoljubivost, osjećaj povrijeđenosti, nemoći ili nepovjerenja.

3. Izbjegavanje rješavanja (bijeg, povlačenje)

Ovaj način rješavanja konflikta može djelovati kao kratkotrajno gašenje požara čija će se vatra prvom prilikom razbuktati. Primjena ovog pristupa ne otklanja izvor sukoba.

4. Prilagodba (priklanjanje drugom)

Rješavanje sukoba priklanjanjem drugoj strani što nije uvijek najbolje rješenje.

5. Uklanjanje uzroka (suradnja)

Najdjelotvornija metoda koja za razliku od ostalih, zadire u korijen problema, odnosno rješava problem koji uzrokuje izbijanje sukoba.

6. Traženje zajedničkog neprijatelja (odvlačenje pažnje)

Metoda kojom se izvor sukoba ne uklanja, nego se samo privremeno rješava, a kasnije se može javiti obnovljenom snagom.

7. Traženje viših ciljeva cjeline

Metoda traženja ciljeva cijelog tima koji su važniji od ciljeva članova, oslanja se na svijest osoba u sukobu. Ponekad ta metoda „upali“, a ponekad ne. Proglašavanje izvora sukoba nevažnim neće uvijek biti djelotvorno.

Također, unatoč brojnim mogućnostima koje su nam na raspolaganju, Lamza-Maronić i Glavaš (2008: 60) napominju da ne postoji idealna strategija za rješavanje sukoba, pa upućuju na određene korake kojih se možemo pridržavati pri rješavanju sukoba:

- prihvatiti realnost postojanja sukoba
- sagledati okolnosti koje su do njega dovele
- razlučiti pozicije sučeljenih strana, njihovu logiku, motive, interese, potrebe
- potražiti sva moguća rješenja
- procijeniti najbolju inačicu koja će zadovoljiti obje strane
- otpočeti s njezinom primjenom, odnosno mijenjanjem dotadašnje prakse.

Svaki član tima može postati uzročnikom neželjenog sukoba, pa stoga odgovornost rješavanja konflikata osim voditelja moraju preuzeti i članovi tima. Iskrena želja za otklanjanjem nesporazuma, aktivno slušanje sugovornika u timu, uvažavanje tuđih potreba i prihvaćanje promjena, kao i čvrstina i elastičnost, odlučnost i strpljivost, snošljivost i upornost; neki su od načina za uspješno rješavanje konflikta u timu.

U životu se svakodnevno susrećemo sa sukobom: u obitelji, na radnom mjestu, među prijateljima. Uvriježeno je mišljenje da je sukob iznimna situacija i da je nužno destruktivan, no ako sagledamo sve navedeno o sukobima, možemo zaključiti da sukobi mogu ukazivati i na opasnost, i na priliku.

U slučaju da sukob postane osoban, traje predugo, intenzitet mu je sve jači i učestaliji; takav sukob možemo nazvati destruktivni.

6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je u tijesnoj vezi sa svim područjima ljudskog života i djelovanja. Ne postoji segment privatnog, a tako ni organizacijskog djelovanja u kojem komunikacija nije bitna.

Komunikacija je proces koji ima nezamjenjivu važnost u svakom segmentu poslovanja, ali i u svakodnevnim situacijama. Bez dobrih komunikacijskih vještina, često ne bismo mogli postići vlastite ciljeve. Upravo zbog toga vrlo je bitno da svaki pojedinac razvija komunikaciju i potrebne vještine kako bi uspio u poslovnom, ali i privatnom svijetu. Komunikacija je izuzetno bitna za organizaciju, za njezinu uspješnost, konkurentsku prednost kao i za cjelokupno poslovanje. Zaposlenici koji njeguju komunikacijske vještine će unutar ali i izvan organizacije stvarati nove poslovne uspjehe. Skupine ljudi koje rade na zajedničkim projektima, koje se trude što uspješnije realizirati zajednički projekt, moraju razviti dobru međusobnu komunikaciju. Cilj efikasnog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava što podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, argumentiranjem i slično. Komunikacijski događaj može imati dva tijeka, i to putem formalnih ili neformalnih kanala, dok smjer komunikacije ima svoja tri smjera kojima cijeli proces može teći. Općenito, komunikacija se pojavljuje u različitim oblicima, a to su: usmena komunikacija, pisana komunikacija, neverbalna komunikacija i elektronička komunikacija.

Menadžment svake organizacije zaslužan je za stvaranje dobre radne atmosfere kao i pravilne komunikacije. Uspješno provedena komunikacija u organizaciji temelj je za dobru radnu atmosferu, uspješnost u ispunjenju zadataka te samih ciljeva organizacije. U životu se svakodnevno susrećemo sa sukobom: u obitelji, na radnom mjestu, među prijateljima. Većina ljudi misli da je sukob iznimna situacija i da je nužno destruktivan, no sukob je istovremeno i opasnost i prilika.

Neovisno o vrsti, smjeru i načinu komuniciranja, komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa. Svakim danom sve je više novih, modernijih tehnologija koje, najčešće putem velikih poduzeća, na velika vrata ulaze u Hrvatsku, i predstavljaju izazov mladim ljudima. Dakle, moderne tehnologije jesu proširile prostor komuniciranja, ali je komuniciranje i dalje nužno kako bi se uočila veza između radne uspješnosti zaposlenika i uspjeha cjelokupne organizacije. Iako su tehnologije prevladale prostor, te je nastalo jedno veliko virtualno interaktivno područje, sama budućnost ne može se zamisliti bez komuniciranja, niti bilo koji alat i uređaj može zamijeniti cijeli proces komuniciranja i učiniti ga potpuno virtualnim.

7. LITERATURA

7.1. Knjige i znanstveni članci

Anić, S., Klaić, N., Domović., Ž. (1998.) Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze, Zagreb: Sani-plus

Bovée, C. L.; Thill, J. V. (2012.) Suvremena poslovna komunikacija, Zagreb: Mate d.o.o.

Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

Fox, R. (2006.) Poslovna komunikacija, 2. izd. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada

Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.) Poslovno komuniciranje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

M. Buble (2011.) Poslovno vođenje, Zagreb: M.E.P.

Miljković, D.; Rijavec M. (2002). Komuniciranje u organizaciji. Zagreb: IEP d.o.o.

Perinić, J. (2008.) "Znanost o komuniciranju - informiranje ili komuniciranje". U: Paradigma poslovne komunikacije (ur. Damir Mikuličić). Zagreb: Sveučilišna knjižara

Quible, K. Z. (2010.) Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.

Reardon, K. K. (1998.) Interpersonalna komunikacija, Zagreb: Alineja

Robbins, P. S., Judge, A. T. (2009.) Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.

Robbins, S.P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja 3. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.

Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia

Sikavica, P. (2001.) Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). "Definicija i važnost komuniciranja". U: Temelji menadžmenta (ur. mr.sc. Blaženka Vuk). Zagreb: Školska knjiga.

Sunajko, G. (ur.) (2010.) Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 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

Weihrich, H., Koontz, H. (1994.) Menadžment, 10. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.) Organizacija, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

7.1.1. Internetski izvori

Garača, N.; Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta, raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/113575 (pristupano 4.10.2019.)

Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, raspoloživo na:https://hrcak.srce.hr Jurković, Z. (pristupano 27.09.2019.)

7.1.2. Popis slika, tablica i grafikona

Slika 1: Komunikacijski proces……. ….5
Slika 2: Formalna komunikacija 13
Slika 3: Smjerovi komuniciranja 13
Slika 4: Osnovne funkcije komunikacije....19
Slika 5: Vrste poslovne komunikacije....20
Slika 6: Uzroci konflikta....28

Tablica 1: Efikasna i efektivna komunikacija 9
Tablica 2: Komunikacija unutar i izvan organizacije....12

7.2. Životopis

Ž I V O T O P I S

DAVORKA HAČIĆ
ODRA, ODRANSKA 140, 10020 ZAGREB, HRVATSKA
TELEFON: 01 6236 846, 099 2635 238; E-mail: davorka.hacic@gorica.hr

SAŽETAK:

Prvostupnica ekonomije s višegodišnjim iskustvom u administrativnim i tajničkim poslovima. Profesionalno odgovorna, vrijedna, sklona osobnom i timskom radu i zalaganju; voljna prihvatiti svaku daljnju edukaciju i usavršavanje vezano uz napredovanje u poslu

OSOBNI PODACI:

Ime i prezime:	Davorka Hačić
Datum i mjesto rođenja:	30.12.1968., Zagreb
Adresa:	Odra, Odranska 140, 10020 Zagreb
Telefon:	01 6236 846; 099 2635 238
E-mail:	davorka.hacic@gorica.hr

OBRAZOVANJE:

2016. – 2019.
Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje
Usmjerenje: Menadžment uredskog poslovanja
prvostupnica ekonomije; bacc. oec.

1987.
Centar usmjerenog obrazovanja za upravu i pravosuđe u Zagrebu, SSS

RADNO ISKUSTVO:

2010. - sada
GRAD VELIKA GORICA - GRADONAČELNIK
UO za lokalnu samoupravu,
administrativna tajnica gradonačelnika,
pročelnice UO i voditelja Ureda gradonačelnika

- logistička potpora za sve aktivnosti Upravnog odjela i Ureda gradonačelnika
- administrativni i uredski poslovi te opća koordinacija rada ureda i ostalih odjela
- zaprimanje i pregled pismena i drugih dokumenata, njihovo razvrstavanje, raspoređivanje i upisivanje odgovarajuće evidencije; arhiviranje riješenih predmeta
- komunikacija i rad sa strankama i djelatnicima Gradske uprave
- kontaktiranje poslovnih partnera i prijem stranaka
- organizacija sastanaka i putovanja, pomoć pri organiziranju raznih događanja
- ažuriranje interne dokumentacije
- briga o uredskom materijalu i ostali tajnički poslovi
- obavljanje ostalih zadataka po nalogu nadređenih
- drugi administrativni poslovi

2007. – 2010.
AGENCIJA d.o.o.
poslovna tajnica Direktora društva

1991. – 2007.
HAČIĆ TOMO TRGOVINA
administrator u odjelu veleprodaje i maloprodaje

1988. – 1991.
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
poslovna tajnica u Zavodu za književnost

VJEŠTINE:

Rad na računalu
vrlo dobro poznavanje MS Office paketa
Vozačka dozvola
B kategorija

STRANI JEZICI: Engleski

HOBI: Folklor;
aktivna članica KUD-a „Mladost“ Odra

PREPORUKE: Dostupne na zahtjev.

Ime i prezime studenta	**Davorka Hačić**
Matični broj studenta	**1-133/16**
Nadnevak rođenja studenta	**30. 12. 1968.**
Adresa prebivališta	**Zagreb, Odra, Odranska 140**

IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA

Pod kaznenom i materijalnom odgovornošću izjavljujem da sam završni rad pod naslovom:

„Komuniciranje kao preduvjet uspješnog funkcioniranja organizacije“

izradio/izradila samostalno, kao jedini i isključivi autor toga završnog rada.

Svi dijelovi predmetnog završnog rada – nalazi, ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bez obzira na to je li riječ o knjigama, znanstvenim ili stručnim člancima, internetskim stranicama, zakonima i sl. – u radu su adekvatno citirani ili parafrazirani te označeni i popisani u popisu literature na kraju završnog rada.

Elektronička verzija predmetnog završnog rada potpuno je identična tiskanoj verziji, koju je odobrio mentor toga završnog rada.

U Zaprešiću, 25. listopada 2019.

_____

(vlastoručni potpis studenta)