Interna komunikacija prema ISO 9001:2008 u poslovanju poduzeća Vlado elektronika d.o.o.

Srdoč, Tomislav

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:798051

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital repository of Istrian University of applied sciences

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko – poslovna škola s.p.j.

Specijalistički diplomski stručni studij

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

TOMISLAV SRDOČ

INTERNA KOMUNIKACIJA PREMA ISO 9001:2008 U POSLOVANJU TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

SPECIJALISTIČKI RAD

PULA, 2017.

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko – poslovna škola s p.j.

Specijalistički diplomski stručni studij

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

INTERNA KOMUNIKACIJA PREMA ISO 9001:2008 U POSLOVANJU TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

SPECIJALISTIČKI RAD

Kolegij: Ekonomija stvaranja vrijednosti

Mentor: prof.dr. sc. Saša Petar

Student: Tomislav Srdoč

Studij: Kreativni menadžment u procesima

Pula, travanj 2017.

Politehnika Pula
Visoka tehničko-poslovna škola

Klasa: 602-04/16-06
Ur. br: 2168/01-380-PVT-06/02-16-07

Pula,15.04.2016.g.

Predmet: **Odluka o odobrenju teme specijalističkog završnog (diplomskog) rada**

Dana 11.04.2016.g. Povjerenstvo za izradu diplomskog rada zaprimilo je zahtjev za odobrenje teme specijalističkog završnog (diplomskog) rada studenta/ice Tomislava Srdoča.

Na sjednici 15.04.2016. god. nakon pregledanog Zahtjeva za odobrenje teme specijalističkog završnog (diplomskog) rada pod naslovom „INTERNA KOMUNIKACIJA PREMA ISO 9001 U POSLOVANJU PODUZEĆA VLADO ELEKTRONIKA d.o.o." donijelo je Odluku da se studentu/ici Tomislavu Srdoču odobrava predložena tema specijalističkog završnog (diplomskog) rada iz kolegija EKONOMIJA STVARANJA VRIJEDNOSTI, pod mentorstvom prof.dr.sc. Saše Petra.

VISOKA TEHNIČKO-POSLOVNA ŠKOLA POLITEHNIKA PULA 1 S PRAVOM JAVNOSTI

Predsjednik Povjerenstva
Prof.dr.sc. Klaudio Tominović, dipl.ing.

Dostaviti:

1.studentu/ici
2.osobnik
3.mentor
4.pismohrana

Zahvale

Zahvaljujem svom mentoru, prof. dr. sc. Saši Petru na ukazanom povjerenju i pruženoj pomoći pri izradi specjelističkog rada, bez kojeg bi izrada ovog rada bila puno teža.

Također se zahvaljujem kolegama s kojima radim, surađujem, te onima koje sam susreo tijekom studija i dugogodišnjeg rada, koji su bili inspiracija za ovaj rad te na pruženoj pomoći i podršci.

Od srca zahvaljujem svojoj obitelji na pruženoj potpori tijekom studija bezuvjetno me bodreći i potičući moj entuzijazam u teškim trenucima. Bez moje obitelji, moja postignuća ne bi imala smisla.

Sadržaj:

SAŽETAK **5**

SUMMARY **6**

1 UVOD **7**

1.1 Opis i definicija problema 8

1.2 Cilj i svrha rada 9

1.3 Hipoteza 9

1.4 Metode rada i sredstva za rad 10

1.5 Struktura rada 10

2 UPRAVLJANJE KVALITETOM POSLOVANJA PREMA ISO 9001:2008 ..... **11**

2.1 Što je kvaliteta i njezini standardi 11

2.2 Sustav upravljanja kvalitetom 14

2.3 ISO 9001:2008 standard kvalitete u organizaciji poslovanja 16

2.3.1 Uočavanje problema i orijentacija 17

2.3.2 Definiranje problema 18

2.3.3 Analiza postojećeg stanja 18

2.3.4 Edukacija zaposlenika 19

2.3.5 Izrada i implementacija dokumentacije 19

2.3.6 Kontroliranje sustava kvalitete 20

2.3.7 Otklanjanje nesukladnosti 20

2.3.8 Certifikacija 20

2.4 Sigurnost u poslovanju primjenom ISO 9001:2008 20

2.4.1 Koristi tvrtke i njenih zaposlenika uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 21

2.4.2 Što osigurava tvrtki i njenim zaposlenicima certifikacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 22

3 INTERNA KOMUNIKACIJA **23**

3.1 Osnove teorije komunikacije 23

3.2 Oblici i stilovi komunikacije 25

3.2.1. Pismena komunikacija 25

3.2.1 Slikovno izražavanje; tehnička komunikacija 27

3.2.2 Neverbalno izražavanje 28

3.2.3 Mješovite metode 30

3.2.4 Komunikacijski stilovi ... 30
3.2.5 Komunikacijski kanali ... 33
3.2.6 Tehnike slušanja ... 36
4 OPĆI PODACI O TVRTKI VLADO ELEKTRONIKA D.O.O. ... 40
4.1 Djelatnost tvrtke ... 40
4.2 Politika kvalitete tvrtke ... 41
4.3 Organizacijska struktura tvrtke ... 42
4.4 Poslovanje tvrtke Vlado elektronika d.o.o. ... 44
4.4.1 Bilanca poslovanja tvrtke (Prilog 2) ... 48
5 INTERNA KOMUNIKACIJA PREMA ISO 9001 U TVRTKI ... 51
5.1 Problematika interne komunikacije u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. ... 51
5.2 Uvođenje ISO 9001:2008 u tvrtku Vlado elektronika d.o.o. ... 52
5.2.1 Uočavanje problema u tvrtki i njena daljnja orijentacija ... 53
5.2.2 Definiranje problema u tvrtki ... 53
5.2.3 Analiza postojećeg stanja tvrtke ... 54
5.2.4 Edukacija svih zaposlenika tvrtke ... 55
5.2.5 Izrada i implementacija dokumentacije u tvrtku ... 55
5.2.6 Kontroliranje sustava kvalitete ... 56
5.2.7 Otklanjanje nesukladnosti ... 57
5.2.8 Dobivanje certifikata ... 57
5.3 Primjena interne komunikacije u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o. ... 59
5.3.1 Pismeno komuniciranje u tvrtki ... 60
5.3.2 Slikovno izražavanje; korištena tehnička dokumentacija ... 61
5.3.3 Neverbalno izražavanje zaposlenika ... 64
5.3.4 Komunikacijski stilovi između zaposlenika ... 65
5.3.5 Komunikacijski kanali u svakodnevnom poslovnom komuniciranju ... 65
5.3.6 Tehnike slušanja prilikom rada ... 66
6 ZAKLJUČAK ... 68
POPIS LITERATURE ... 71
POPIS SLIKA ... 73
POPIS TABLICA ... 73
POPIS PRILOGA ... 73

SAŽETAK

Ovim se Specijalističkim radom analiziraju teorijski primjeri o uspješnoj komunikaciji i definiranih standarda kvalitete ISO 9001:2008, njihovih propisa i procedura sa praktičnom primjenom u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o. njihov utjecaj na zaposlenike i poslovanje tvrtke.

Tvrtka koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svoju organizaciju te na taj način njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom. Ispravno postavljen sustav kvalitete unutar organizacije i kvalitetna komunikacija unutar tvrtka izazov je sa kojim se organizacija susreće u svakodnevnom radu.

Da bi tvrtka postigla kompetitivnu prednost u odnosu na svoju konkurenciju važna je ne samo kvalitetna komunikacija između zaposlenika već i brzina prijenosa komunikacije unutar cijele organizacije.

Ključne riječi: Komunikacija, kvaliteta, upravljanje, učinkovitost, poboljšanje

SUMMARY

This Specialist work analyzes the theoretical examples of successful communication and defined ISO 9001:2008 quality standards, their regulations and procedures with practical application in the business of Vlado elektronika d.o.o. Their impact on employees and business operations.

Companies that hold the ISO 9001:2008 certificate demonstrate a successfully implemented quality management system in their organization so that their clients and other market participants can have confidence in the introduced quality management system. Properly-placed quality system within the organization and quality communication within the enterprise is the challenge with which the organization meets in everyday work.

In order to make the company a competitive advantage over it's competition, it is important not only the quality of communication between employees, but also the speed of communication across the organization.

Keywords: Communication, Quality, Management, Performance, Improvement

1 UVOD

Budućnost pred svaku ljudsku aktivnost postavlja nove izazove, standarde i mjerila koja je potrebno zadovoljiti kako bi se postigao određeni cilj, napredak i određeno poboljšanje. Znanje se nalazi na tržištu kao i svaki drugi proizvod, te zahtijeva ulaganje i obnovu stečenih znanja. U suprotnom vrlo brzo zastarijeva tj. gubi konkurentnost na tržištu. Ulaganje u stjecanje novih znanja za svakog pojedinca odgovoran je i bitan proces kojim sebi osiguravamo konkurentnost kako među kolegama tako i među suradnicima te poslovnim konkurentima.

Kod uspješnih tvrtki kao i kod pojedinaca vrlo je bitno ulagati u njihovo napredovanje i kvalitetu. Time se osigurava konkurentnost kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Takvom politikom poslovanja omogućuje se vjerodostojnost, te postiže komunikacija sa potencijalnim partnerima s kojima suradnja inače ne bi bila ostvariva. Takve tvrtke moraju imati čitav niz sustava mjerenja kvalitete kako bi bile vjerodostojne.

Jedan od sustava mjerenja kvalitete je i potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001:2008 Sustav upravljanja kvalitetom. Tvrtka koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji te na taj način njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom. Taj sustav poboljšavanjem učinkovitosti povećava zadovoljstvo kupca ispunjavanjem njegovih zahtijeva. Organizacija koja uspostavi i želi zadržati sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 dužna je dokumentirati i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno raditi na poboljšanjima svog sustava upravljanja.

Interna međusobna komunikacija unutar tvrtke izazov je sa kojim se organizacija susreće u svakodnevnom radu. Da bi tvrtke postigle kompetitivnu prednost u odnosu na svoju konkurenciju važna je kvalitetna komunikacija između zaposlenika istog i različitog hijerarhijskog nivoa te brzina komunikacije unutar cijele organizacije. Takva komunikacija omogućuje ostvarivanje sukladnosti sa zahtjevima kupaca kao i njegovu informiranost, te pružanja objektivne dokaze prema kojima se vrednuje učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom.

1.1 Opis i definicija problema

Interna komunikacija prema ISO 9001:2008 i njen utjecaj na poslovanje tvrtke Vlado Elektronika d.o.o. omogućava prepoznatljivost tvrtke, kao ugleda, povjerenja i uspješnosti. Takav status namjerava održati i u budućnosti. Poslovnom politikom tvrtke dominira kvalitetno poslovanje uz očuvanje životne sredine, konkurentnosti na tržištu i fleksibilnost tvrtke.

Ciljevi politike tvrtke su podizanje zadovoljstva kupca, postizanje očekivanja kupaca i postizanje pozitivnih efekata poslovanja uz neprestanu kontrolu svih aktivnosti poslovanja. Da bi se to postiglo tvrtka razvija i kontrolira svoje temeljne vrijednost :

- Vrhunsku kvalitetu poslovanja,
- Konkurentnu cijena proizvoda i usluga,
- Poštivanje ugovorenih i dogovorenih rokova isporuke proizvoda i usluga,
- Integritet, fleksibilnost i povjerenje svih korisnika naših usluga,
- Trajno osiguranje usklađenosti sa zakonskom i drugom primjenjivom regulativom,
- Ulaganje u zaposlenike i unapređenje infrastrukture.

Vlado elektronika d.o.o. teži konstantnom porastu kvalitete proizvoda i usluga s ciljem prilagođavanja potrebama svojih poslovnih partnera, istovremeno vodeći brigu o očuvanju prirodnih resursa i zaštiti okoliša.

Da bi postigli, održavali i osnaživali te vrijednosti, trajno se obavezuje:

- Razumjeti, predvidjeti i učinkovito reagirati u skladu s odgovarajućim zakonskim i ostalim zahtjevima,
- Kontinuirano smanjivati negativne efekte na okoliš i optimizirati upotrebu prirodnih Resursa,
- Racionalno koristiti energiju te načela zaštite okoliša integrirati u postupke planiranja i donošenja odluka,
- Postaviti jasne ciljeve upravljanja zaštitom okoliša i razinu odgovornosti,
- Osigurati odgovarajuće resurse i poboljšavati zaštitu okoliša,
- Poticati partnere i dobavljače da rade na ekološki prihvatljiv način.

Svrha procedura i komunikacije je da olakšava upravljanje kvalitetom te da pomaže u dosljednom provođenju procesa unutar organizacije.

Izrada procedura i popratne dokumentacije ovisi o složenosti poslova kojima se organizacija bavi te veličinom organizacije kao i uslugama koje pruža, zahtjevima kupaca i zakonskim propisima.

1.2 Cilj i svrha rada

Analiza primjene definiranih procedura u tvrtku i njihov utjecaj na poslovanje tvrtke.

Što mogu biti istraživačka pitanja koje želimo istražiti?

1. Kakav je očekivani utjecaj interne komunikacije prema ISO 9001:2008?
2. Koji su mehanizmi osiguravanja nekvalitetnog i/ili nepotpunog provođenja interne komunikacije prema ISO 9001:2008?
3. Koja su moguća poboljšanja primijenjena u poslovanju tvrtke prema ISO 9001:2008?

Cilj Specijalističkog diplomskog rada je pronaći rješenje u kojem su sagledane međuzavisnosti obrađenih područja interne komunikacije prema ISO 9001:2008 u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o..

Svrha Specijalističkog diplomskog rada je uspješno usvajanje analize interne komunikacije prema ISO 9001:2008 u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o. , s posebnim osvrtom na područja interne komunikacije, te na usporedbu istih.

1.3 Hipoteza

Rješenje u kojem su sagledane međuzavisnosti obrađenih područja i analize procedura i interna komunikacija prema ISO 9001:2008 u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o., može biti uspješno samo ako se dobro integrira, razmotri opseg projekta, komunikacija na projektu, završi u ugovorenom roku isporuči ugovorena funkcionalnost i zahtijevana kvaliteta, te bude u okviru ugovorenog budžeta, a to se može postići samo uz uvjet da se u upravljanju projektom koriste svjetska znanja, vještine i iskustva, te u cijelosti primjene međunarodni standardi.

1. Jesu li postavljene procedure ISO9001:2008 u tvrtki Vlado elektronika dovoljne da zadovolje proizvodni proces u poslovanja tvrtke kojim se jamči kvaliteta?
2. Je li uspješna interna komunikacija timova tvrtke važan čimbenik u ostvarenju ISO9001:2008?
3. Koje su mogućnosti poboljšanja interne komunikacije u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.?

1.4 Metode rada i sredstva za rad

U izradi Specijalističkog diplomskog rada korištene su slijedeće znanstvene metode:

- deskriptivna metoda,
- metoda analize,
- metoda sinteze,
- grafička metoda,
- metoda kompilacije

i slijedeća sredstva za rad:

- osobno računalo, softver Microsoft office.

1.5 Struktura rada

Specijalistički diplomski rad sastoji se od šest poglavlja.

U prvom djelu rada nalazi se sažetak i summary, zatim slijedi opis problema, postavljen je cilj i svrha rada te hipoteze. Opisane su metode i sredstva koja su se koristila prilikom izrade rada.

Drugi dio rada govori općenito o teoriji kvalitete i upravljanju kvalitetom poslovanja gdje se navode osnovni parametri i objašnjava značenje pojmova koje je potrebno primijeniti prilikom realizacije postupka implementacije ISO9001:2008 u tvrtku.

Interna komunikacije, treći je dio rada u kome se govori o osnovama komunikacije, njezinim oblicima, vrstama, metodama te prednostima i nedostacima komunikacijskih stilova.

U četvrtom dijelu rada opisani su podaci o tvrtki, djelatnostima kojima se tvrtka bavi, politikom kvalitete, organizacijskom strukturom i poslovanju tvrtke.

U petom djelu opisana je primjena teorije ISO9001:2008 u praksu, uvođenje sustava kvalitete u Vlado elektroniku d.o.o. i primjena osnovnih pravila komunikacije u poslovanju i način na koji se to odrazilo na cijelu tvrtku.

Zaključak i analiza postavljenih hipoteza opisani su u završnom poglavlju, gdje slijedi popis literature, popis slika, tablica i slijede prilozi.

2 UPRAVLJANJE KVALITETOM POSLOVANJA PREMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 međunarodna je norma napisana i priznata od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) za sustave upravljanja kvalitetom.

Poboljšavanje sustava upravljanja, kvalitetnom uspostavom, primjenom, certifikacijom i zadovoljenju zahtjeva iz obitelji ISO 9000:2008, a dio koji se odnosi na kvalitetu ISO 9001:2008 danas se koristi u cijelom svijetu. Primjenjuje se na sve vrste organizacija neovisno o njihovoj veličini ili djelatnosti kojima se bave. Dokumenti i aktivnosti koje organizacija provodi u skladu s normom zajednički se nazivaju sustav upravljanja kvalitetom. Danas je u svijetu preko jedan milijun organizacija certificiralo svoje sustave upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008.[1]

Uspješno implementiran sustav kvalitete ISO 9001:2008 u organizaciju i poslovanje tvrtke u skladu sa propisima koji su u skladu sa zahtjevima ove norme opće je prihvaćen način rada. Pomaže cijeloj organizaciji da svojim sadašnjim i budućim kupcima, zaposlenicima i partnerima garantira kontinuiranu kvalitetu svojih proizvoda i usluga.

2.1 Što je kvaliteta i njezini standardi

Kvaliteta danas predstavlja globalni fenomen koji je u svom punom značenju posljednjih godina zahvatio i našu zemlju.

Zemlje Europske unije kvalitetu i njene pripadajuće norme nastoje ugraditi u svoje temelje i stvoriti ime za prepoznatljivost u svim zemljama članica unije. Rastući je trend stvaranje zajedništva između država za slobodnu trgovinu, čije su osnovne karakteristike smanjenje i ukidanje carinskih nameta. Kako bi se osigurala kvaliteta proizvoda samim time zadržalo i povećalo zadovoljstvo kupca, nastoje se postaviti visoki standardi kvalitete koji bi olakšali i usmjerili sve dionike procesa u dostizanju tog cilja. Na taj su način sve norme ISO 9000:2008 postale osnova za uspostavu sustava kvalitete i osiguranje uvjeta za traženom kvalitetom.

Posebna atraktivnost kvalitete je u tome što je to u osnovi pozitivan koncept, nitko nije protiv, a svi je žele imati. Svaki proizvod, ovisno svojoj složenosti, definiran je s mnoštvom atributa. Jedan od najvažnijih atributa gledano sa stajališta kupca je kvaliteta proizvoda ili usluge koje kupac dobiva. U psihologiji kvaliteta se definira kao elementaran doživljaj osjetnog karaktera.

[1] Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2015: <http://www.supera-kvaliteta.hr/kontakti/339-sustav-upravljanja-kvalitetom-prema-zahtjevima-norme-iso-90012015.html>, (13.07.2016.)

Na primjer, u vidnom području: zeleno, plavo, crveno; u okusnom: gorko, slano, kiselo; u temperaturnom: toplo, hladno itd. Sve osjetne kvalitete koje ovise o jednom osjetnom organu traže jedan modalitet.[2] Kvaliteta nije pojam koji se primjenjuje samo na neki opipljiv proizvod koji je proizašao iz nekog procesa. Pojam kvaliteta vrlo je istaknut i značajan kod pružanja raznih vrsta usluga primjerice: ljubaznost nekog od uslužnog osoblja, sam kontakt i što je vrlo važno zainteresiranost pružatelja usluge za povratnu informaciju od strane korisnika za njegovo zadovoljstvo uslugom. Sposobnost pružatelja usluge trebala bi biti da kako u svoju korist može primiti pohvalu tako i na isti način može prihvatiti i negativnu kritiku te imati sposobnost prihvaćanja tuđeg mišljenja i imati znanje tu kritiku analizirati i poboljšati te radom na sebi okrenuti nešto negativno u svoju korist i time dostići toliko željenu izvrsnost. Do nedavno, kada se govorilo o kvaliteti mislilo se na proizvod, uslugu ili odvijanje procesa ograničenog opsega. Danas pojam kvalitete ima puno veću širinu te obuhvaća uslugu ili proizvod od njegovog nastajanja, praćenja kroz faze uporabe pa sve do eksploatacije istog.

Danas na spomen standarda velika većina ljudi prvo što pomisli je nešto unificirano, propisano sa normama i postavljenim pravilima koja se ne smiju zaobilaziti. To je dokument koji sadrži zahtjeve i smjernice primjenjive na konkretno okruženje koji su predmet standardizacije. U tvrtkama sam nagovještaj da se razmišlja o uvođenju nekakvih standarda te prilagođavanju procesa, određenim dokumentima i pravilnicima koje je potrebno primjenjivati i poštivati. Samom primjenom i uvođenjem istih moguće je kontroliranje i praćenje cijelog procesa. U slučaju nepravilnosti povlači se i korištenje određenih mjera za koje sami dionici u procesu nemaju pozitivno i prihvatljivo mišljenje. Kako bi izbjegli nepotreban stres, osobama zainteresiranim za uvođenje standarda tako i svim dionicima, vrlo je važno informiranje i edukacija svih dionika. Važno je napomenuti da samo uvođenje normi i standarda ima mnogo više pozitivnih strana nego onih negativnih. Pri tome se misli da onima koji primjenjuju norme i standarde uvelike olakšava rad, jer su svi postupci u procesu definirani i unaprijed planirani. Time imaju jasniju sliku što su im obveze i što se od njih očekuje, a zainteresiranim stranama za uvođenje procesa to stvara sigurnost kod planiranja i praćenja procesa.

Standardi kvalitete odnose se na provedbu osnovnih načela ISO-a 9001:2008 koja su usmjerena na:

- Kupca. Razumjeti i zadovoljiti potrebe kupaca, to se može kvalitetno postići jedino na način da saslušamo njihove potrebe i zahtjeve, te nastojati nadmašiti njihova očekivanja,

[2]: Kondić, Ž.: „**Kvaliteta i ISO 9000–primjena-**“, TIVA Varaždin, Varaždin, 2002., str. 5.

- Vodstvo. Mora biti u skladu sa svrhom postojanja organizacije, treba stvoriti okruženje u kojem ljudi mogu realizirati ciljeve,
- Uključivanje zaposlenika. Zaposlenici na svim razinama u organizaciji moraju razumjeti što i zašto treba napraviti te znaju kako,
- Procesni pristup. Razumjeti slijed radnji i potrebne resurse,
- Sustavni pristup. Razumijevanjem međuovisnosti procesa postići uspješnost i učinkovitost organizacije,
- Partnerski odnos s dobavljačima. Uzajamno korisni odnosi povećavaju obostranu sposobnost za uspjeh.
- Činjenični pristup u odlučivanju. Učinkovite odluke temelje se na analizi podataka i informacija,
- Stalno poboljšavanje. Učiti: planirati – provesti – kontrolirati – poboljšati, izvršiti korekciju (ukoliko je potrebno).

Načela koja se provode moraju biti potkrijepljena i u skladu sa zahtjevima koji se odnose na:

- Dokumentaciju, koja objašnjava ciljeve, postupke, omogućuje internu komunikaciju kao i komunikaciju sa kupcima te omogućuje učinkovito planiranje, izvršavanje i nadzor procesa.
- Odgovornost uprave, koja ima opredijeljenost za sustav u svim njegovim segmentima, definirane ciljeve kroz učinkovito planiranje, definirane ovlasti i odgovornosti. Kvalitetno uspostavljenom komunikacijom, preispitivanje sustava za korekciju nedostataka.
- Upravljanje resursima što znači edukaciju i osposobljenost zaposlenika i podizanje njihove svijesti, infrastrukturu koja zadovoljava standardima za normalan rad i „zdravo“ radno okruženje.
- Upravljanje realizacijom proizvoda ili usluga lakše je uz pravodobno planiranje i realizaciju procesa, utvrđivanje zahtjeva kupca utvrđivanje zahtjeva proizvoda potporni proces i realizacija proizvoda ili usluge i nadzor opreme
- Mjerenje, analize, poboljšanja zadovoljstvo kupca unutrašnji audit praćenje i mjerenje procesa upravljanje nesukladnostima analiza podataka preventivne i popravne radnje

Uvođenjem, primjenom i prihvaćanjem normi i standarda svi su u na dobitku, možda to neće biti vidljivo u kratkom vremenskom roku, ali kada se jednom sustav normi i standarda

postave i stvore čvrsti temelji organizacije svi sudionici biti će više nego zadovoljni učinjenim, te će nakon određenog vremena i sami zahtijevati od svojih kolega i poslodavaca primjenom i provođenjem normi i standarda.

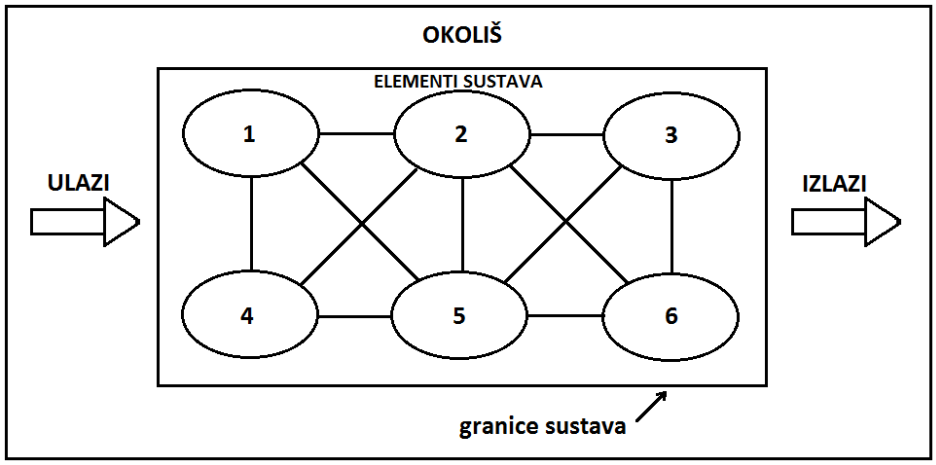
2.2 Sustav upravljanja kvalitetom

Svaku organizaciju bilo ona mala ili velika možemo promatrati kao složeni sustav.

Moderniji sustavi izuzetno su složeni, najčešće zbog vrlo velikog niza međuzavisnih operacija koje je potrebno zadovoljiti kako bi se mogao dovršiti proces. Osobama koje ne poznaju takav sustav najčešće se to čini kao velika zbrka nepoznatih povezanih operacija bez ikakvog reda i smisla. Upravljati jednim takvim sustavom vrlo je teško i gotovo nemoguće bez odličnog poznavanja osnova takvih sustav.

Sustav možemo definirati kao skup međusobno povezanih elemenata i njihovih veza, za funkciju sustava možemo reći da je prerada ulaznih elemenata u izlazne, a svaki sustav čine ulazni parametri, izlazni parametri, elementi sustava, međusobni utjecaj elemenata i postavljene granice sustava. Grafički prikaz vidi se na slici 1.

Slika 1: Grafički prikaz sustava, elemenata sustava i njegovih veza



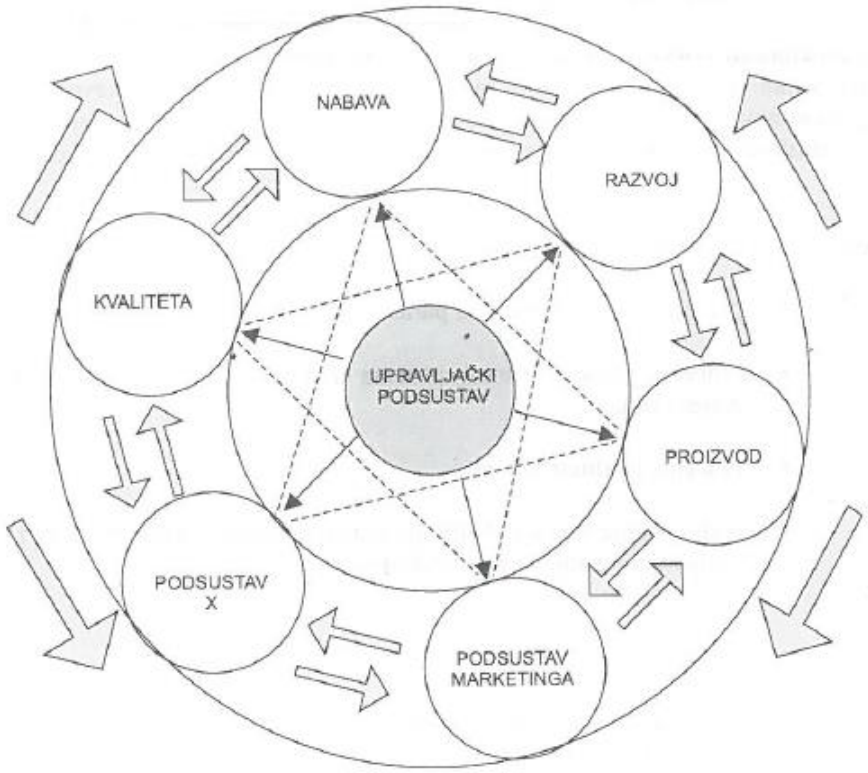
Izvor: Autor

Prikazanim sustavom najveću usporedbu možemo postaviti sa procesom proizvodnje, međutim, različito, a vrlo slično sustav upravljanja kvalitetom možemo implementirati ne samo u jedan segment kao što je proizvodnja, već možemo primijeniti i na čitavu organizaciju i njezino poslovanje.

Na slici 2. prikazan je sustav kvalitete koji je jedan od segmenata poslovnog sustava, odnosno organizacije. Njegovim djelovanjem vezan je za skoro sve sustave. Osnovni sustav koji

povezuje sve druge sustave u okvire poslovnog sustava je sustav upravljanja. Ovaj sustav se jedini može poistovjetiti s drugim sustavima.[3]

Slika 2: Sustav upravljanja



Izvor: Kondić, Ž.: Kvaliteta i ISO 9000 –primjena-, TIVA Varaždin, Varaždin, 2002., str.33

Upravljanje kvalitetom i djelatnosti koje se u sklopu toga provode imaju za cilj osigurati zadovoljstvo i nove narudžbe kupaca.[4] Za ostvarenja tog cilja mora se osigurati da naručeni proizvod ili usluga mora zadovoljavati kriterije koji su dogovoreni kod sklapanja narudžbe, te njihova kvaliteta ne smije odstupati od dogovorene. Proizvod ili usluga mora biti povoljna za kupca, u smislu da ne zahtjeva dodatne korekcije i skupo održavanje. Potrebno je osigurati moguća rješenja ili zamjenske dijelove u zakonom predviđenom roku. U cijelom procesu proizvodnje proizvoda kao i sam proizvod ili uslugu treba razvijati i usavršavati kako bi dobili izvrsne rezultate kojima bi bile zadovoljne sve strane u životnom vijeku proizvoda. U novije vrijeme sve više tvrtki daje si za cilj, da briga za proizvod ili usluga koja je isporučena kupcu tu ne prestaje i ne smatra se završetak procesa. Tvrtke svoj sustav kvalitete proširuju na način da preuzimaju i brigu o proizvodu i zadovoljstvu kupca kroz čitav životni vijek proizvoda ili usluge

[3] Ibidem, str. 33
[4] Petar, S.: „**Uvod u upravljanje kvalitetom ISO 9000**“, biblioteka Nading, Zagreb 1996.

te u pojedinim zemljama i njihovu eksploataciju, sve kako bi kupac dobio kompletnu uslugu, bio zadovoljan i opet se vratio.

2.3 ISO 9001:2008 standard kvalitete u organizaciji poslovanja

Sustav upravljanja implementiran u organizaciju pruža radni okvir unutar kojeg se ostvaruju željeni rezultati promatrane organizacije na efikasan i učinkovit način. Drugim riječima sustav upravljanja je „način na koji želimo da posao bude obavljan“.[5] Cilj svake uprave je postaviti organizaciju gdje se zna tko radi, što radi i gdje radi, kako bi se ostvario predviđeni plan.

Implementacija zahtjeva norme ISO 9001:2008 u organizaciju može biti provedena na više načina. Način uvođenja ovisi o nekoliko čimbenika koje treba uzeti u obzir kod donošenja odluke o primjeni konkretnog postupka.

- Funkcionalnost, učinkovitost i stupnju organizacije koje normu želi uvesti nalazi,
- Organizacijsku strukturu organizacije, tijek obavljanih poslova i protok informacija, te opis odgovornosti i ovlaštenja,
- Veličinu i složenost organizacije te njene specifičnosti,
- Infrastrukturu organizacije, radni prostori, uređaje, opremu, softwersku i hardwersku podršku,
- Stupanj educiranosti svih zaposlenika u želji za prihvaćanjem novih tehnologija i trendova, kao i stručnu osposobljenost osoba koje će biti zadužene za provedbu sustava kvalitete,
- Funkcionalnost i učinkovitost svih procesa za podršku…
- Vremenski rok za realizaciju projekta i opća informiranost spremnost zaposlenika da prihvate norme.

Postaviti sustav kvalitete prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008, znači realizirati projekt kojeg nije dobro podcjenjivati ni precjenjivati, najbolje ga je prihvatiti ozbiljno i pristupiti mu realno. Kako bi proces uspješno realizirali u zadanim vremenskim granicama važno je stvoriti sve preduvjete za njegovu realizaciju.

[5] Britvić, J.“ **Moderni sustavi upravljanja u organizacijama**“ Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72. <https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=ISO+9001+standard+kvalitete+u+organizaciji+poslovanja> (3.11.2016.)

2.3.1 Uočavanje problema i orijentacija

Uočavanjem pojedinog problema ili skupine problema, koja je kulminirala do određenog nivoa kada je počela utjecati na poslovanje tvrtka ili samo nagovještaj na moguću problematiku, rukovodećoj strukturi u organizaciji daje na znanje da je potrebno uvesti promjene. Željom ili potrebom za unaprjeđenjem procesa koje bi rezultiralo time da se eventualni problemi uoče već u najranijoj fazi te smanje moguće pogreške potrebno je posegnuti za rješenjima o poboljšanju. Jedno od najboljih rješenja za podizanje i postizanje željene kvalitete je uvođenje ISO 9001:2008.

Pojam orijentacija ima značenje snalaženje u prostoru, a najčešće slijedi nakon uočavanja problema, razlikuju se:

- Stručna,
- Osobna orijentacija.

Stručna orijentacija znači postaviti tj. smjestiti kvalitetu i upravljanje kvalitetom u organizaciju u područje koje pokriva problem, kako su to multidisciplinarna područja poželjno je imati osposobljen kadar iz područja:

- Teorija organizacije,
- Menadžment,
- Statistika,
- Upravljanje kvalitetom,
- Teorija pouzdanosti,
- Industrijska sociologija,
- Psihologija…

Nakon uočavanja problema, orijentacije i određivanja smjera u kojem želimo krenuti, počinje se primjenjivati rješavanje problema. Za to su zadužene osobe za provođenje kvalitete unutar organizacije čije znanje u vezi projekta i želja za prihvaćanjem novih znanja mora biti neupitno.
U praksi se pokazalo da orijentaciju u vezi projekta najefikasnije provesti kroz slijedeće aktivnosti:

- Konzultacije sa tvrtkama koje nude usluge uvođenja ISO 9001:2008,
- Stjecanje novih znanja kroz članke i stručnu literaturu,
- Sudjelovanjem na stručnim seminarima i edukacijama,
- Nabavom uzoraka procedura, poslovnika.

Tim ljudi koji će biti zadužen za provođenje normi mora biti svjestan svoje uloge i odgovornosti u organizaciji.

2.3.2 Definiranje problema

U ovoj fazi uvođenja projekta članovi uprave organizacije donose odluku o implementaciji zahtjeva normi ISO 9001:2008 u postojeći sustav kvalitete. To je formalan čin potpisivanja dokumenata zasnivan na svim relevantnim informacijama prikupljenim u ranijoj fazi. Nakon donošenja i potpisivanja odluke, obavještavaju se svi odjeli organizacije i obavještavaju se svi zaposlenici. Uprava imenuje osobu zaduženu za provođenje i implementaciju norme te toj osobi dodjeljuju obavezu:

- Implementaciju, provedbu i održavanje norme,
- Izvješćivanje uprave o djelovanju sustava upravljanja te prijedloge za poboljšanja,
- Provedbu zahtjeva kupca kroz cijelu organizaciju.

U ovoj fazi može se ovisno o veličini organizacije oformiti i stručni tim za provedbu norme, definiraju se ciljevi koje se želi postići, te se odabire konzalting „kuća“ koja ima veliku ulogu u daljnjoj implementaciji norme.

2.3.3 Analiza postojećeg stanja

Tijekom provedbe analize postojećeg stanja organizacije, potrebno je izraditi snimku stanja u organizaciji i konstatirati stanje, iz razloga što je potrebno utvrditi polaznu osnovu na kojoj će se temeljiti budući rad i implementacija norme ovo je potrebno obaviti iz slijedećih razloga:

- odrediti polazno stanje, kako kasnije prilikom provedbe norme ne bi napravili gore stanje od započetog,
- uočiti probleme u kvaliteti , njenom upravljanju i različitim pristupima kvaliteti,
- pripremiti radnu okolinu,
- steći uvid o znanjima iz kvalitete.

Na kraju analize, potrebno je izraditi konstataciju postojećeg stanja sustava upravljanja kvalitetom, što znači prikupljene podatke usporediti sa zahtjevima norme. Na ovaj način mogu se točno utvrditi zahtjevi koji su pokriveni, oni koji su djelomično pokriveni i oni koji uopće nisu pokriveni nikakvom aktivnošću.

Na takav način možemo dobiti realnu sliku o stanju u organizaciji.

2.3.4 Edukacija zaposlenika

Po završetku faze analize stanja počinje faza edukacije, ta faza nije određena samo za ovu fazu već se ona odvija kroz cijeli proces implementacije normi, ali je u ovom djelu specifična zbog toga što se s implementacijom i provedbom normi upoznaju najviši članovi uprave kako bi se donijela pravovremena odluka o pokretanju projekta. U ovom djelu procesa edukacija ima dominantnu ulogu u realizaciji daljnjih aktivnosti u realizaciji projekta.

„Kvaliteta započinje i završava edukacijom“[6]

Programi edukacija o unprijeđenju kvalitete rade se prema uvjetima i zahtjevima organizacija koje ih uvode, stoga ne postoji neka univerzalna šablona koja bi bila doslovno primjenjiva u svim organizacijama, međutim sva dosadašnja prikupljena i dokumentirana iskustva mogu nam uvelike olakšati i usmjeriti nas na problematiku sa kojom bi se mogli susreti u daljnjem radu.

2.3.5 Izrada i implementacija dokumentacije

Nakon faze edukacije slijedi faza izrada dokumentacije i uvođenje norme. Menadžment organizacije mora definirati dokumentaciju, interne procedure, upute i svu ostalu dokumentaciju potrebnu za efikasno upravljanje procesom.

Uvođenje ovakve dokumentacije ima za cilj informirati sve dionike u procesu o ispravnom odvijanju radnji svih odjela i operacija koje se u njima odvijaju. Sadržaj i opseg dokumentacije mora zadovoljiti sve strane uključene u proces, kao i zahtjeve norme i ostalih propisa. Što znači da se uvođenjem ove dokumentacije u organizaciju treba opisati sve standardne i specifične procese u organizaciji kako bi se osigurala kvalitetna proizvodnja ili pružanje usluga.

Nakon izrade dokumentacije potrebno je istu distribuirati u sve odjele, čime se bave članovi tima zaduženi za provođenje kvalitete. Na svakom dokumentu obavezno mora biti vidljivo kada je dokument izrađen, tko ga je izradio, kontrolirao, i opis procesa kojem dokument služi.

[6] Ibidem, str.101

2.3.6 Kontroliranje sustava kvalitete

Završetkom implementacije procedura, postupaka i uputa u sustav upravljanja kvalitetom organizacija je dužna obavljati interne audite za kontrolu provođenja sustava kvalitete u planiranim vremenskim intervalima.

Interne audite obavljaju timovi unutar organizacije zaduženi za provođenje audita uz nadzor menadžera kvalitete. Ukoliko se ukaže potreba za eksternim auditom može se konzultirati organizacija zadužena za provođenje audita sa svojim auditorima, a može se provoditi i kod dobavljača i kooperanata.

Nezavisni audit izvodi se najčešće od treće strane najčešće certifikatske kuće sa ciljem dobivanja certifikata od akreditiranog certifikatskog tijela.

2.3.7 Otklanjanje nesukladnosti

Ovo je završna faza u kojoj projekt implementacije ulazi u svoju samu završnicu, te se izvode korekcije i otklanjanje uočenih nepravilnosti. Vrijeme trajanja ove faze ovisi o kvaliteti prethodno realiziranih faza, a sve u cilju otklanjanja svih nesukladnosti prije faze certificiranja.

2.3.8 Certifikacija

Zadnja faza kod implementacije sustava kvalitete u postojeće sustave upravljanja je faza certifikacije, koju obavlja nezavisna certifikatska kuća. To znači da je organizacija uspješno planirala, provela i primijenila sve prethodne faze i želi za rezultate svoga rada dobiti dokument u pisanom obliku zvanog certifikat.

2.4 Sigurnost u poslovanju primjenom ISO 9001:2008

Pri svakom početnom razmišljanju o uvođenju nekih bitnih promjena pa tako i uvođenje sustav upravljanja kvalitetom, a takve promjene najčešće inzistiraju i na velikim financijskim izdacima, menadžeri i vodstvo uprave često žele znati; „Koje ćemo mi imati koristi uvođenjem ISO 9001“.

Odgovor na ovo pitanje najčešće nije tako jednostavno, iz razloga što organizacija koja uvodi sustav kvalitete neće imati samo, toliko željene financijske koristi već će i cijeli njen proces poslovanja biti organiziraniji i što je vrlo bitno mjerljiv.

Sve prikupljene i dobivene informacije mogu se iskoristiti za stvaranje nove vrijednosti unutar organizacije.

2.4.1 Koristi tvrtke i njenih zaposlenika uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008

Tvrtke koje se odlučuju za uvođenje i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 postavljaju si za osnovni cilj povećanje kvalitete učinkovitosti svojih procesa. Ukratko rečeno postoji nekoliko razloga zašto poboljšati i certificirati vlastiti sustav.

- Povećanje dobiti te boljih poslovnih rezultata zbog sustavnog planiranja, analiza i upravljanja rizicima
- Smanjenje troškova poslovanja, uključujući smanjivanje troškova neodgovarajućih proizvoda/usluga
- Procjena djelatnosti i poslovnog okruženja organizacije što omogućuje jasno definiranje ciljeva i poslovnih prilika
- Sistematično prepoznavanje očekivanja kupaca, dobavljača, zaposlenika te zajednice
- Zbog međunarodne prepoznatljivosti certifikata pomoć kod internacionalizacije poslovanja, konkurentnosti i bolje tržišne pozicije
- Stavljanje kupca u prvi plan, briga o ispunjavanju njegovih zahtjeva i povećanju zadovoljstva na način da mu se isporučuju proizvodi i usluge ujednačene i očekivane kvalitete
- Veće povjerenje kupaca
- Jasne odgovornosti, ovlasti i opisi poslova koji omogućuju učinkovit način rada te bolja motiviranost zaposlenika koji razumiju procese organizacije
- Ispunjavanje zakonskih i ostalih zahtjeva
- Brža prilagodba promjenama u poslovnom svijetu
- Stvaranje poslovnog ugleda
- Pouzdanost i poslovna izvrsnost

2.4.2 Što osigurava tvrtki i njenim zaposlenicima certifikacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008

Sve više velikih organizacija zahtijevaju od svojih dobavljača da prepoznaju i uvedu standarde kvalitete, time i same dobivaju bitnu sigurnost da će se rokovi i dogovorena kvaliteta kod sklapanja ugovora poštivati.

- Potvrdu sukladnosti Vašeg poslovanja s međunarodno priznatom normom ISO 9001:2008
- Veće povjerenje poslovnih partnera i kupaca
- Marketinšku promociju
- Objektivnu i neovisnu vanjsku procjenu i ocjenu sustava upravljanja kvalitetom

3 INTERNA KOMUNIKACIJA

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi communicatio ≈ communicare, što u prijevodu znači komunicirati[7]. Komunikacija označava protok informacija, razmjenu ideja ili proces uspostavljanja jedinstva misli između pošiljatelja i primatelja. Djelotvorna komunikacija svih zaposlenih unutar organizacije bit je kvalitetnog i djelotvornog vođenja i upravljanja organizacijom. Potrebno je korištenje raznih metoda i tehnika kako bi pravu nedvosmislenu poruku poslali pravim ljudima, članovima organizacije u pravo vrijeme.

Na raspolaganju nam je široki raspon komunikacijskih kanala uz razne tehnike i sredstva, potrebno je naučiti i ovladati korištenju njima. Komunikacija između kolega predstavljaju temelj za izgradnju kvalitetnog, učinkovitog i uspješnog tima, koji je zadovoljan, a može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. Kada želimo komunicirati sa nekim u stvari želimo ga uputiti u smjeru u kojem nama to odgovara. Način na koji to postižemo je osiguravanje okvira u kojem se postižu željeni rezultati. Kada vidimo da rezultata nema, vrijeme je da primijenimo drugačije, no uvijek prave metode. Prava metoda je ona koja djeluje, a vještina komuniciranja – kvaliteta uspješnih zaposlenika.

Svakom članu tima kako bi poboljšao i lakše ovladao svojom komunikacijom kao i komunikacijom između svojih kolega u timu, te tako ako je to potrebno time motivirao i svoje kolege u timu, potrebna je konstantna poduka i vježba. Time komunikaciju u timu podižemo na jednu višu instancu i time stvaramo novu vrijednost unutar tima, te tako sebi i timu podižemo ozbiljnost i kvalitetu.

„Djelotvorno je komuniciranje bit vođenja i upravljanja. Ne komunicira se ni s vrha naniže ni odozdo prema gore, već dvosmjerno i stalno“[8]

3.1 Osnove teorije komunikacije

Poslovno komuniciranje je razmjena informacija između članova tima nekog poslovnog procesa koje ima za cilj da inicira ostvarenje i/ili potpomogne poboljšanju pozitivnih poslovnih rezultata.

[7] VAŽNOST KOMUNIKACIJE U FUNKCIONIRANJU ORGANIZACIJE; <https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=VA%C5%BDNOST+KOMUNIKACIJE+U+FUNKCIONIRANJU+ORGANIZACIJE&*>(29.02.2017)

[8] Heller R.: „**Priručnik za menadžere**“, Profil international, Zagreb, 2007.

Informacije i izvori informacija:

- Informacija je "podatak koji primatelju nešto znači",
- Informacija je skup znakova i simbola koji ima puno značenje za osobu koja ih koristi,
- Informacije su jedan od dva osnovna temelja svakog racionalnog odlučivanja (drugi ključni element su metode obrade informacija i donošenja odluka),
- Do informacija se dolazi i one se prenose jedino kroz komuniciranje.

Što je razina komuniciranja viša (viša složenost predmeta i sadržaja komuniciranja, veći broj članova tima, složenija tehnologija koja se koristi), to je komunikacijski proces složeniji i osjetljiviji.

Bitne komponente komuniciranja:

U analizi poslovnog komuniciranja treba posebno obratiti pažnju na:

- Cilj komuniciranja,
- Izbor sudionika komuniciranja,
- Sredstva i način komuniciranja,
- Mjesto i vrijeme komuniciranja,
- Oblikovanje poruke,
- Kontrolu toka i analizu rezultata komuniciranja,
- Podržavanje i poticanje za nastavak komuniciranja.

Osnovni ciljevi poslovnog komuniciranja:

1. Postići razumijevanje kod primatelja,
2. Dobiti odgovor od primatelja,
3. Uspostaviti pozitivan poslovni odnos,
4. Ostvariti koristi za organizaciju.

3.2 Oblici i stilovi komunikacije

Određivanje ciljeva u komunikaciji:

- Analizirati situaciju: kome je poruka upućena; da li je poruka pozitivna, negativna, neutralna ili uvjeravajuća za primatelja,
- Odrediti koji sadržaj treba prenijeti: koje su osnovne ideje koje treba prenijeti primatelju; koje činjenice treba prenijeti primatelju,
- Što komuniciranjem (porukom) želimo postići: utvrditi primarne i sekundarne ciljeve,
- Analizirati karakteristike primatelja: znanje /obrazovanje, iskustvo, jezičke sposobnosti/, interese /potrebe, motivaciju, prioritete/, stavove /vrijednosti, mišljenja/, emocionalno stanje /sretan, zadovoljan, ljut, nervozan, neutralan …/.

3.2.1. Pismena komunikacija

Uz govor, komunikacija koja u današnje vrijeme stvara široki raspon formalnih i neformalnih materijala je pismo, pismo koristimo od raznih poruka na papirićima, preko elektroničke pošte do velikih i vrlo važnih ugovora i raznih prezentacija. Pisane poslovne komunikacije odvijaju se unutar tvrtke ili između tvrtke i okoline. Kakva god bila narav ili svrha, uvijek je potrebno razjasniti svoje ciljeve, misli i činjenice prije nego ih stavimo na papir ili ekran, te ih uvijek još jednom prije slanja ili potpisivanja pozorno još jednom provjeriti. Pisano poslovno komuniciranje, za razliku od usmenog, ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima. Bitna prednost pisanog poslovnog komuniciranja je u tome što ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava, ili u međusobnom odnosu poslovnih partnera. Poslovni iskaz se može dotjerivati i dopunjavati sve dok definitivno ne bude poslan poslovnom partneru.

Prednosti i nedostaci pisane dokumentacije

U nastavku opisane su prednosti i nedostaci pisane komunikacije.
Prednosti pisane komunikacije u usporedbi sa usmenim izražavanjem:

- Efikasno i jeftino - ostvarivanje komunikacije na veliku daljinu uz male financijske izdatke,

- Povoljnost za pošiljatelja poruke - ima vremena da o pojavama i stvarima dobro razmisli i osmisli ih kako je za njega najpovoljnije (živa riječ traži brzo usklađivanje jezika i mišljenja, pa ostavlja prostora greškama),
- Pogodnost za primatelja poruke - mogućnost čuvanja i podsjećanja na sadržaj ili pak pozivanja na dokaz i slično.

Nedostaci pisane komunikacije u odnosu na «živu riječ»:

- Sporost razmjene informacija - nemogućnost brzog dijaloga «na licu mjesta», što usmeno komuniciranje omogućava,
- Izostanak efekata neverbalne komunikacije (geste, mimika i slično),
- Opasnost od nesporazuma (dvosmislenost, apsolutna ili relativna nejasnoća i slično),
- Izostanak izvan jezičnih efekata - smanjena mogućnost uspostavljanja prisnijih kontakata među komunikatorima i nemogućnost djelovanja izvan jezičnih činilaca (tipa: izgled, šarm, osmijeh, odijevanje i slično),
- Nepovoljnost za pošiljatelja poruke - povećana odgovornost i prema sadržaju (trajnost i dokumentiranost pisanog iskaza) i prema formi jezik i stil),
- Nepovoljnost za primatelja poruke - onemogućena naknadna objašnjenja, postavljanje potpitanja itd.

Osnovna pravila pisanog poslovnog komuniciranja

Pisano komuniciranj*e* kao oblik uspostavljanja poslovnih odnosa između poslovnih partnera obavlja se putem razumijevanja poruka uz poštovanje određenih pravila.

- Ekspeditivnost - podrazumijeva da se svaki poslovni iskaz vrlo brzo proslijedi i da se izvrši uvid u sadržaj i omogući povratna informacija u što kraćem roku . Ukoliko, uslijed stjecaja okolnosti, nije moguće odmah odgovoriti, potrebno je obratiti se partneru i nagovijestiti da će puni odgovor na njegovo pismeno obraćanje uslijediti u određenom vremenu.
- Čuvanje poslovne i službene tajne. Ono što se smatra službenom tajnom propisuje se zakonom. Službena tajna u okviru tvrtke je regulirana internim aktima tvrtke. Može se reći da svi podaci tvrtke predstavljaju poslovnu tajnu, a posebno oni koji su tako označeni, tj. na kojima stoji naznaka povjerljivo, strogo povjerljivo, poslovna tajna i dr.

- Točnost i preciznost izražavanja - važno je pravilo pisane i usmene komunikacije. Ono znači poštovanje jezične i komunikacijske kompetentnosti. Jezik i stil poslovnog iskaza treba učiniti sadržaj poruke preciznim, jasnim i stručnim.
- Administrativno - tehnička obrada podrazumijeva pripremu, ekspediciju, čuvanje i odlaganje svih vrsta pisanog poslovnog komuniciranja. To je arhiviranje dokumenata i njemu se posvećuje posebna pažnja.
- Urednost i estetski izgled poslovnog iskaza. Poslovno pismo je ogledalo onoga tko ga šalje. Preko poslovnog pisma može se steći dojam o poslovnom partneru, bolje nego na osnovu drugih izvora.

Kako bi svi komunikatori trebali znati, a oglašivači to jako dobro znaju, grafička ili slikovna komunikacija uz dobro odabrane i dizajnerske slike predstavlja vrlo snažnu poruku. Odgovarajuće slike govore bolje od riječi i pomažu slušateljima i čitateljima da poruku dulje zadrže u svojim mislima.

3.2.1 Slikovno izražavanje; tehnička komunikacija

Da bi se složeni skupovi informacija mogli prezentirati na prihvatljiv i razumljiv način treba ih organizirati na temelju međusobne povezanosti u logičke i sadržajne cjeline. Osnovnu informacijsku cjelinu koja sadrži međusobno logički povezan skup informacija o tehničkom uređaju ili sustavu nazivamo dokumentom. Dokument može sadržavati informacije predstavljene u slikovnom ili tekstualnom obliku. Skup svih relevantnih dokumenta o nekom objektu ili sustavu naziva se tehnička dokumentacija. Potpuna dokumentacija mora sadržavati na sustavan, jasan i jednostavan način predstavljene sve informacije nužne za odvijanje predviđenih procesa povezanih s opisanim objektom ili sustavom. Nije moguće za sve slučajeve jednoznačno odrediti opseg i oblik tehničke dokumentacije. Pri stvaranju tehničke dokumentacije treba težiti optimalnoj minimizaciji ljudskog rada i opsega dokumentacije.

Dokumentacija se razvija prateći razvitak objekta ili sustava od razine ideje, preko izradbe do održavanja. Zbog toga se mijenja i sadržaj i namjena dokumentacije. Prema namjeni razlikujemo slijedeće oblike tehničke dokumentacije:

- Projektni zadatak - sadrži sve bitne zahtjeve projekta uključujući: tehničke, ekonomske, pravne i ostale,
- Idejno rješenje - sadrži osnovne informacije o predloženom rješenju,

- Idejni projekt - sadrži temeljnu razradu informacija o predloženom rješenju uključujući predvidivi troškovnik,
- Investicijski elaborat - sadrži informacije iz idejnog projekta upotpunjene ekonomskom analizom,
- Glavni projekt - sadrži detaljnu razradu idejnog projekta sa svim podacima za izvođenje. Služi kao osnova za izradu izvedbene dokumentacije i prikupljanje ponuda,
- Glavni izvedbeni projekt - izrađuje se na temelju glavnog projekta nakon odabira proizvođača ili dobavljača,
- Dokumentacija za pogon i održavanje - sadrži detaljne naputke za uporabu i održavanje.

Tekstualni dio tehničke dokumentacije predstavlja:

- Tehnički opis,
- Tehničko-ekonomsko obrazloženje,
- Obvezni proračuni,
- Naputci za rukovanje,
- Naputci za ispitivanje i održavanja,
- Popis opreme,
- Troškovnici.

Slikovni dio tehničke dokumentacije predstavljaju različite vrste tehničkih crteža.

3.2.2 Neverbalno izražavanje

Namjerno korištenje gesta, glasovnih varijacija i grimasa razmjerno je rijetko u poslovnom kontekstu, nesvjesna upotreba govora tijela opća je i važna. Vaše ili tuđe riječi mogu biti pogrešno protumačene i poslati krive signale ali ako razumijemo i djelotvorno koristimo govor tijela možemo povećati izglede za uspješni komunikacijski odnos. Neverbalna komunikacija ima nekoliko važnih karakteristika:

• Za razliku od verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija je uvijek prisutna kada se ljudi međusobno susreću te u mnogim situacijama u kojima oni nisu fizički prisutni,

• Ima veliku vrijednost prenošenja informacija o drugima i još mnogo informacija koje netko drugi nije htio namjerno otkriti,

• To je osobito korisno kod upućivanja na koji način drugi misle o tebi i o odnosu, iako su neverbalne poruke mnogo više od dvosmislene verbalne komunikacije.[9]

Tabela 1: Razlike između verbalne i neverbalne komunikacije

	VERBALNA KOMUNIKACIJA	**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**
SLOŽENOST	Jedna dimenzija (jedna riječ)	Više dimenzija (glas, držanje, geste, udaljenost, itd.)
TIJEK	Povremeni (izmjena govora i šutnje)	Kontinuirano (nemoguće je nekomunicirati neverbalno)
JASNOĆA	Manje je predmet pogrešne interpretacije	Više dvosmisleno
UČINAK	Ima manje utjecaja kada su verbalni i neverbalni znakovi suprotstavljeni	Ima jači utjecaj kada su verbalni i neverbalni znakovi suprotstavljeni
NAMJERA	Najčešće namjerno	Često nenamjerno

Izvor: **Neverbalna komunikacija**; <http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_5.pdf> (18.03.2017.)

U tablici 1 prikazani su elementi verbalne i neverbalne komunikacije, te je prikazana njihova složenost.

Uz neverbalnu komunikaciju moramo još uzeti u obzir i blizinu sugovornika ako želimo da se ljudi osjećaju ugodno u našem društvu moramo od sugovornika držati odstojanje, tj. zlatno pravilo korištenja prostora tu je posebno zanimljivo pitanje prostornih zona.

Intimna zona – od 15 do 45 cm je zona u koju ne bi trebalo ulaziti u društvenim kontaktima poput komuniciranja s gostima. Kao što joj i ime kaže, riječ je o intimnom prostoru u koji imaju pristup samo oni najbliži – bračni i drugi (intimni) partneri, djeca, roditelji

Osobna zona od 45 do 120 cm je prostor u kojem se odvijaju poslovni susreti i razgovori s gostima tzv. «jedan na jedan».

Društvena zona proteže se od 1,2 do 4 metra i u njoj se odvijaju kontakti s gostima koje (još) ne poznajemo dovoljno, otvoreniji sastanci s više gostiju.

[9] Neverbalna komunikacija; <http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_5.pdf> (18.03.2017.)

Javna je zona od 4 do 8 metara i predodređena je većim skupovima u javnim prostorima poput razgledavanja imanja, okolice.

3.2.3 Mješovite metode

Različiti mediji djeluju na različita područja mozga, stoga će komunikacija biti djelotvornija što se više medija koristi istovremeno. Kad kombiniramo metode važno je da se svakom podjednako dobro poslužimo. Vjerodostojnost dobro napisana pisma može potkopati loši grafički raspored teksta, a zbunjujući grafički prikaz može oslabiti djelovanje važne prezentacije.[10]

3.2.4 Komunikacijski stilovi

Problem dobre eksterne i interne komunikacije prisutan je na svim razinama u radnim organizacijama. On ima negativan učinak na rezultate prodaje, usporava projekte, otežava suradnju u timovima, otežava ili čak prekida pregovore.

Dobra komunikacija preduvjet je za postizanje dobre suradnje i razumijevanja među ljudima. Kvalitetna komunikacija izravno utječe na međuljudske odnose, odnose u društvu i odnose s društvom[11]. Zbog toga komunikacijski stil alat je za bolji poslovni rezultat.

Postoje četiri temeljna komunikacijska stila:

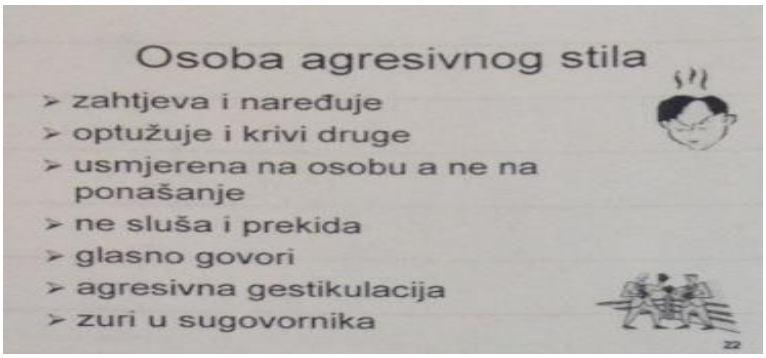
- **Agresivan stil:**

Podrazumijeva stil osobe koja svoje mišljenje, želje i osjećaje izražava na agresivan način, bez empatičkog priznavanja želja, mišljenja i osjećaja drugih.

Prednosti ovakvog nastupa su da osobe sa takvim pristupom najčešće dobiju ono što žele, međutim, prije ili kasnije, ljudi koje pokušavaju zaplašiti i njima manipulirati pronaći će način da im se osvete, bilo direktnom konfrontacijom, ili indirektno time što će ih izbjegavati.

[10] Heller R., „**Priručnik za menadžere**“, Profil International, Zagreb, 2007.
[11] Tominović. K., „**Komunikacija u timu**“ Bilješke s predavanja, Politehnika Pula, 2014.

Slika 3: Karakteristike osoba agresivnog stila



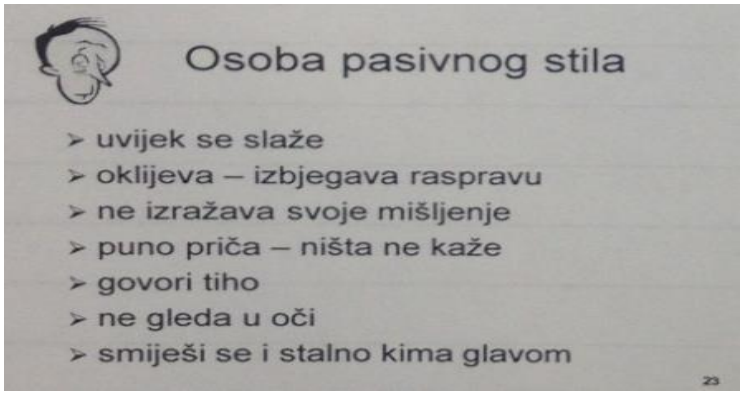
Izvor: Tominović.K., „Komunikacija u timu“ Bilješke s predavanja, Politehnika Pula, 2014.

Slika 3 Prikazuje karakteristike osobe koje koriste agresivan stil; najčešće zahtijevaju i naređuju, optužuju i krivicu prebacuju na druge, usmjereni su na osobu, a ne na ponašanje, ne slušaju, prekidaju kada drugi govore, glasno govore imaju agresivne gestikulacije i zure u sugovornika.

- **Pasivni stil**

Pasivni stil karakterizira potreba da se po svaku cijenu izbjegne povređivanje drugih ljudi. Prednosti ovog stila su u tome da se ljudi na vas vrlo rijetko ljute, a loša strana je da, nikada ne dobijete ono što želite i često ste preopterećeni zahtjevima drugih ljudi.

Slika 4: Karakteristike osoba pasivnog stila



Izvor: Tominović.K., „Komunikacija u timu“ Bilješke s predavanja, Politehnika Pula, 2014.

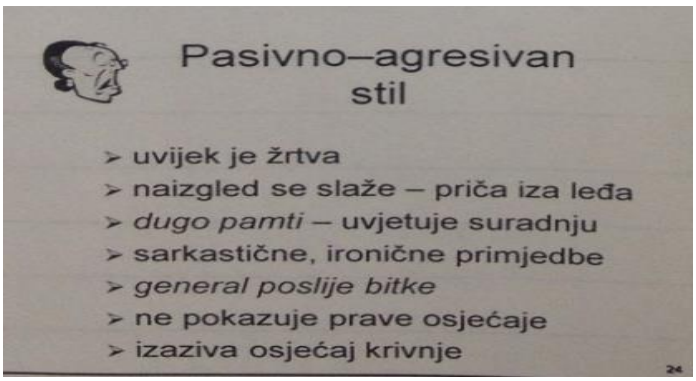
Slika 4 Prikazuje karakteristike osobine pasivne osobe koja ne izražava svoje potrebe, mišljenje i osjećanja, uvijek se slaže, izbjegava raspravu, govori tiho, ne gleda u oči, uvijek se smješka. Takva osoba sve drži u sebi, te je drugi ne čuju i ne priznaju.

Kod osoba ovih karakteristika problemi ostaju neriješeni, a želje nezadovoljene.

- **Pasivno - Agresivan stil**

Pasivno agresivna osoba ne ispoljava svoje želje, mišljenje i osjećanja, takva osoba izražava agresivnost indirektno. U svakoj osobi koja dugo pati zbog svoje pasivnosti nagomila se mnogo ljutnje.

Slika 5: Karakteristike osoba pasivno – agresivnog stila



Izvor: Tominović.K., „Komunikacija u timu“ Bilješke s predavanja, Politehnika Pula, 2014.

Slika 5 prikazuje karakteristike osobine osobe koje koriste pasivno - agresivan stil; uvijek su žrtve, naizgled se slažu, a zatim pričaju iza leđa, dugo pamti i uvjetuje suradnju čest daju sarkastične ironične primjedbe, ne pokazuju prave osjećaje i žele izazvati osjećaj krivnje u sugovorniku.

- **Asertivan stil**

Riječ asertivnost dolazi od engleske riječi *to assert, gl.* izjaviti, iznijeti (mišljenje), ustvrditi, braniti; *assertive, prid*, uporan, samosvjestan, samopouzdan. Biti asertivan znači iskreno i jasno izražavati vlastite želje, mišljenje i osjećanja, a u isto vrijeme empatično prepoznavati i poštovati želje, mišljenje i osjećanja drugih.

Asertivni stil temelji se na uvjerenju da svaka osoba ima pravo:

– Da izrazi svoje mišljenje, potrebe i osjećanja,

– Da kaže ne,

– Da promijeni mišljenje / da se predomisli,

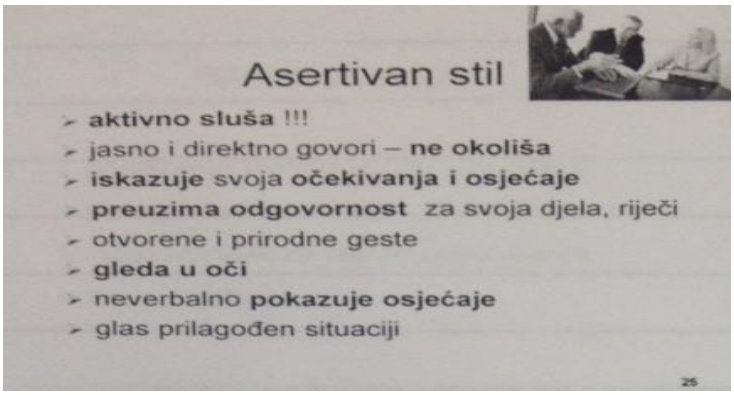
– Da traži pomoć u cilju postizanja nečega što želi,

– Da se ne osjeća krivom,

– Da pruži manje od onog što se od nje očekuje.

Asertivnost spada među najvažnije vještine koje preveniraju i reduciraju stres.

Slika 6: Karakteristike osoba asertivnog stila



Izvor: Tominović.K., „Komunikacija u timu“ Bilješke s predavanja, Politehnika Pula, 2014.

Na slici 6 prikazane su karakteristike asertivne osobe za koje je tipično da uz navedeno, direktno pristupa problemima, ima dobre odnose s drugim ljudima, uspijeva postići zadovoljavajući kompromis, lakše postiže stanje opuštenosti; ne ometaju je nerazriješeni konflikti i želje.

3.2.5 Komunikacijski kanali

Najkorišteniji komunikacijski kanal jest neformalan razgovor dvoje kolega oči u uoči, no u svakodnevnoj komunikaciji svakako koristiti će se i drugi komunikacijski kanali.

Svaki od njih ima svoju zasebnu funkciju i najbolje ga je koristiti u kombinaciji sa još jednim.

Tabela 2: Glavni komunikacijski kanali

GLAVNI KOMUNIKACIJSKI KANALI	
METODA	***KOMENTAR***
Telefon i telekonferencija	Najčešće korišteni kanal. Potrebno je pažljivo biranje riječi kako bi izbjegli nesporazum, a pritom obratiti pozornost na govor tijela. Poželjno je i ustati kako bi mogli izgledati odlučnijima.
Prezentacija	Mogu biti formalne i neformalne, Važna je dobra priprema. I biti spreman na neočekivana pitanja.

Odgovori na pitanja	Mediji koji se često premalo koriste, a mogu omogućiti vrijednu i iskrenu razmjenu informacija i pogleda, poželjno je dobro poznavanje teme i komunikacijske vještine.
Dopisi i pisma	Elementi službene pisane dokumentacije bez kojih se ne može. Svi dopisi trebaju biti pažljivo i odgovorno sastavljeni.
Izvještaji i dopisi	Mogu služiti i kao izvori važnih obavijesti u obliku koji se lako slijedi i na njih se moguće ponovo pozivati poželjno je unijeti samo bitne informacije i dostaviti ih samo osobama kojih se tiče.
Interne publikacije	Napisane i trajne, one mogu sadržavati vrlo važne informacije za tvrtku, ali i informacije o kolegama te društvenim događanjima.
Elektronička pošta	Među najzastupljenijim komunikacijskim kanalima zbog svoje jednostavnosti dostavljanja osobi ili više njih kojih se tiče, pisani je trag kojeg se može i kasnije još jednom pročitati. Ima mogućnost i arhiviranja komunikacije.
Web-stranice	Ovo je „trenutačan“ oblik komunikacije koji je potrebno dnevno ažurirati kako bi uvijek pružali relevantne i nove informacije. Pristup stranicama mora biti jednostavan i stranice moraju pružati sve relevantne i lako dostupne opće informacije.
Plakati znakovi i oglasne ploče	Korisni su za obavijesti i oglašavanje, novih događaja.
Emitiranje	Multimedija, sve se može emitirati preko interneta, mogu imati vrlo veliki utjecaj ako se ispravno koristi, potrebna je i doza profesionalnosti kako bi sve izgledalo što profesionalnije.

Izvor: Heller R., „Priručnik za menadžere“, Profil International d.o.o., Zagreb, 3 izdanje 2007.

U tablici 2 prikazani su glavni komunikacijski kanali njihova metoda, te komentar na svaku od metoda.

Ljudski kontakti temelje se na komunikacijskim kanalima i svi menadžeri moraju ovladati vještinama, moraju znati dobro slušati i govoriti, te moraju uvažavati određene okolnosti, jer sastanci u kojima je vrlo bitan način komunikacije rijetko slijede shemu koju su oba sudionika očekivala.

Većina posla koja se odvija u raznim tvrtkama odvija se u malim timovima. Međusobni odnosi sudionika unutar tima imaju važnu ulogu u određivanju koja će se poruka poslati - primiti. Bilo da se tim sastoji od redovitih članova ili su u njoj i vanjski suradnici koji su angažirani za određeni projekt, treba se držati pravila formalnih sastanaka, ne odstupati od teme, voditi zapisnike i podijeliti obavijesti o donesenim odlukama. Vrlo je važno ukoliko se želi prezentirati nekakvo rješenje ili pak ukazati na nekakav problem ili propust, napraviti dobru pripremu i kvalitetnu prezentaciju što će nam uvelike povećati samopouzdanje te nam olakšati njeno predstavljanje u javnosti.

Do određene mjere možemo birati kako ćemo ,kada, i što nekome poručiti, no ne i kome. U komunikaciji sa okolinom potrebno je birati kako ćemo se obraćati javnosti s obzirom da publika može biti bilo tko u bilo kakvom okruženju.

Tabela 3: Kultura obraćanja

VODITI RAČUNA O TOME KOME SE OBRAĆAMO	
PUBLIKA	***KOMENTAR***
Nadređeni	S nadređenima potrebno je komunicirati „diplomatski“ i s taktom, no nije poželjno izbjegavati takve susrete, potrebna je dobra priprema i provjera činjenica s kojima raspolažemo.
Kolege	U ponašanju kolega koji dijele status komunikacija može biti i ležernija. Poželjno je stvaranje pozitivnih odnosa i izbjegavanje internih natjecanja.
Podređeni	Ponekad se nazivaju „kolegama“ i „suradnicima“ kako bi se stekao dojam da rade sa šefom ili šeficom, a ne da su im podređeni.
Vanjski dobavljači	Poželjno im je dati do znanja da su cijenjeni dio šireg tima i komunikacija sa njima mora biti konstruktivna i s poštovanjem.
Kupci	Djelotvorni menadžeri provode što je moguće više vremena u razgovoru s pojedinačnim kupcima. Svaku komunikaciju potrebno je dobro pripremiti, posebno onda kada se odgovara na pritužbe. Diplomacija će najčešće imati prednost nad iskrenošću.
Konkurenti	Komunikacija sa konkurentnim tvrtkama vrlo je važna zbog suradnje i dobivanja informacija. No mora se pripaziti o informacijama koje se daju drugoj strani.
Konzultanti	Ovaj odnos biti će najproduktivniji uz obostranu komunikaciju, obje bi strane trebale u potpunosti razumjeti opis zadatka.
Vanjski sugovornici	Svaka komunikacija koje se odvija a usmjerena je ka organizaciji može imati pozitivan i negativan utjecaj na organizaciju, stoga je bitno uspostaviti uspješnu komunikaciju na svim razinama.

Izvor: Heller R., „Priručnik za menadžere“, Profil International d.o.o., Zagreb, 3 izdanje 2007.

U tablici 3 prikazana je kultura obraćanja prema sugovorniku, ovisno o tome kome se obraćamo.

Kod većine menadžera u radu zastupljeniji je neformalni pristup i komunikacija od formalnih razgovora. Za učinkovito upravljanje ključni su dobri osobni odnosi, a oni najčešće ovise o neformalnoj komunikaciji i kontaktima.

Važnost mjesta - odabir mjesta za komuniciranje jak je komunikacijski signal. Ulaskom na tuđi teritoriji priznaje se njihova važnost u razgovoru, a razgovorom na vlastitom teritoriju

prikazujemo svoju nadmoć. Što je osobito koristan pristup ako se razgovor vodi o disciplinskim pitanjima ili kvaliteti rada. Poželjno je da je ured u kojem radimo mjesto gdje se vrše dogovori za različite projekte te slušaju i negativne i pozitivne primjedbe, nikako nije dobro da se naš ured vodi politikom zatvorenih vrata, jer ljudi se ne mogu uspješno obratiti i komunicirati sa nekim tko nikada sa njima ne razgovara. Koliko je moguće voditi politiku otvorenih vrata.

Neverbalna komunikacija koja uključuje geste, držanje i izraz lica, vrlo je važna za osiguranje primitka poruke koju želimo prenijeti. Prilikom komunikacije lice u lice može se izraziti opušteno ozračje prilikom razgovora. Posebno su važni pogled i stav tijela, te gledanje sugovornika u oči uz poželjan smiješak, ako situacija dozvoljava. Time šaljemo pozitivnu, prijateljsku poruku sugovorniku. Upravo suprotno negativno je izbjegavati pogled, nestrpljivo sjediti te stvarati dojam kao da nam nije ugodno te da bi najradije bili na nekom drugom mjestu. Ako se ljudima suvišno približimo možemo ih zastrašiti, dok uzmicanjem gubimo naklonost sugovornika. Ako netko u razgovoru ne govori istinu najčešće će ga ruke i oči te sam stav tijela odati. Rukama raditi snažne geste koje i sebi i sugovorniku daju čvrstinu i odlučnost izrečenog.

Neformalna komunikacija u radu većine menadžera mnogo je zastupljenija od formalnih razgovora, za djelotvorno upravljanje ključni su dobri osobni odnosi, a oni često ovise o neformalnim kontaktima.

3.2.6 Tehnike slušanja

Od velike je važnosti dobra tehnika slušanja, posebno u intimnom neformalnom okruženju. Poticanje govornika tako što ćemo mu dati do znanja da ga pozorno slušamo bez upadica, sa što manje prekidanja pokazujemo da smo kvalitetni slušači koji mogu puno postići. Kod aktivnog slušanja vrlo je bitno postavljati prava pitanja u skladu sa razgovorom te ne velikim odstupanjem od tematike razgovora.

Tabela 4: Glavne tehnike slušanja

GLAVNE TEHNIKE SLUŠANJA
EMPATIJA Kako bi najbolje razumjeli druge osobe, zamislimo se kako bi bilo da smo na njihovom mjestu. Ohrabrimo sugovornika, pokažimo sugovorniku da nas interesira ono o čemu govori kako bi sugovornik vidio da nas zanima njegovo mišljenje.
ANALIZA Potrebno je koristiti se pitanjima kako bi doznali što druga osoba doista misli i što želi reći. Neizgovoreno pitanje bit će: „Što želite reći“
SINTEZA Jasno recite ono što mislite da vam druga osoba govori, ona može to potvrditi, zanijekati ili preinačiti ono što ste rekli. Poželjno je isto očekivati, ili dati za prijedlog da i naš sugovornik isto tako postupi.

Izvor: Heller R., „Priručnik za menadžere“, Profil International d.o.o., Zagreb, 3 izdanje 2007.

U tablici 4 prikazane su glavne tehnike slušanja te kakav dojam stječemo kod sugovornika i kako nas druga strana vidi i doživljava te samim time možemo pozitivno utjecati na donošenje odluke kod sugovornika.

Kod neformalnih razgovora poželjno je da traju koliko god je to potrebno, time učvršćujemo i empatiju analizu i sintezu. Prijateljski stav pokazuje da je neformalna komunikacija u znatnoj mjeri druženje koje na svim razinama treba dovesti do dobrih odnosa koji će potom učvrstiti.

Slušati ne znači poslušati, slušati znači - doznati.[12]

Dobar komunikator u razgovoru trudi se što više slušati, te govoriti koliko je za to potrebno, i prihvaća tuđa razmišljanja i sugestije te ne stavlja svoje stavove ispred tuđih. Spreman je preispitati svoje odluke ukoliko smatra da nije u nečemu postupio kako situacija zahtijeva. Dobra komunikacija prestaje kada se razgovor dvojice pretvori u monolog nadređenog![13].

Komunikacija označava protok informacija, razmjenu ideja ili proces uspostavljanja jedinstva misli između pošiljatelja i primatelja.

U radu su prikazane glavne tehnike komuniciranja i slušanja, te kakav dojam stječemo kod sugovornika i kako nas druga strana vidi i doživljava te samim time možemo pozitivno utjecati na donošenje odluke kod sugovornika.

[12] Tudor G., Srića V.: „**Menadžer i pobjednički tim**“, MEP Cosult, Zagreb, 1998.
[13] Tudor G., Srića V.: “ **Menadžer i pobjednički tim**“, MEP Cosult, „Zagreb, 1998.

Što bolje ovladamo verbalnom i neverbalnom komunikacijom te tehnikama njihova korištenja to nas čini kvalitetnijim članom tima. Pomaže da svoje zamisli i ideje predstavimo kolegama kako bi nas bolje i lakše razumjeli te smo time stvorili novu vlastitu vrijednost, i podigli kvalitetu cijelog tima na višu razinu.

Svima jasna i usmjerena osobama kojima je namijenjena, komunikacija kao segment djelotvornog vođenja i upravljanja timom, ključna je za razvoj intelektualnog kapitala kao osnove u stvaranju nove vrijednosti.

3.3 Elementi interne komunikacije

Želja nam je uputiti pravu poruku našim sugovornicima na način da nas što bolje razumiju, to činimo svjesno ili nesvjesno svojim ponašanjem. Što bolje ovladamo tehnikama verbalne i neverbalne komunikacije naučimo pravilno primijeniti te tehnike. Time ćemo biti kvalitetniji član tima, pomoći će nam da svoje zamisli i ideje predstavimo kolegama kako bi nas bolje i lakše razumjeli.

Prilikom odabira sredstva i kanala komuniciranja korisno je postaviti slijedeća pitanja:

- Treba li poruka biti trajno registrirana?,
- Gdje se nalaze i koliko su brojni primatelji?,
- Da li je poruka duga i složena?,
- Hoće li primatelji rado primiti poruku?,
- Da li poruka traži direktan i neposredan 'feed-back'?,
- Da li je poruka hitna?,
- Da li je vjerodostojnost i uvjerljivost bitna?.

Izravan govor ili verbalna komunikacija, najčešća je metoda komuniciranja što je čini i metodom koja nam pruža najviše mogućnosti zbog najlakšeg i najosjećajnijeg iskazivanja osobnosti i emocija, a odnosi se na dvije komunikacijske vještine: slušanje i govor. Najdjelotvornije je takozvano aktivno slušanje što je, nastojanje dvoje sugovornika da sebi i kolegama pomogne u razrješavanju primljenih poruka. Da bi pomogli sugovorniku da se nosi sa svojim emocijama, sugovornika treba prihvatiti i poštovati njegove osjećaje.

“Govor je dar Bogova!” Kvintilijan

Svaka verbalna komunikacija ima i svoj stil, najčešći način kako će nas sugovornik

razumjeti,

Osnovne karakteristike stila su:

- Jasnost,
- Konciznost,
- Točnost,
- Dinamika u izlaganju,
- Skladnost.

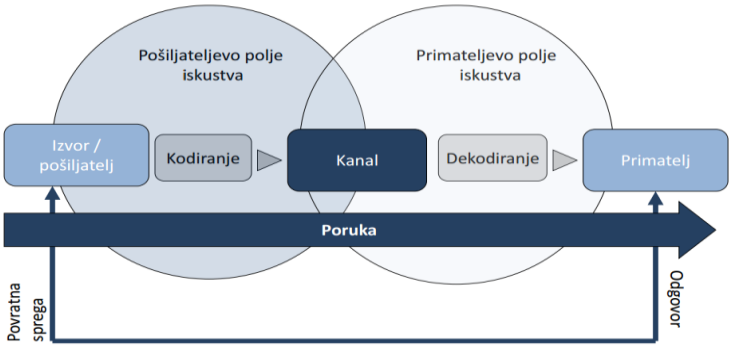
Upotreba i izbor riječi koje ćemo koristiti sačinjavaju osobni stil. Dobar stil podrazumijeva poštovanje normi književnog izražavanja

- Gramatička norma + pravilno izražavanje u govoru i pisanju,
- Leksička norama + sačuvati prirodu jezika,
- Ortoepska norma + pravilan izgovor riječi,
- Stilistička norma + vrši odabir retoričkih sredstava.

Greška u obraćanju sugovorniku je upotreba stručne terminologije koja nije dostupna široj masi. Potrebna je jednostavnost i jasnoća stila. To je signal sugovorniku da je govornik spreman za komunikaciju, siguran, kompetentan, superioran i nadmoćan.

Moderna lingvistika smatra kako je jezik posrednik između misli i zvuka. Taj tok možemo prikazati kao; MISAO – ZVUK – ŽIVA RIJEČ

Slika 7: Komunikacijski proces



Izvor: http://web.efzg.hr/dok/MAR/rbutigan/Promocija.pdf

„Loše je ako su nam usta istrošena, a uši kao nove“.[14]

[14] Tudor G., Srića V.: „**Menadžer i pobjednički tim**“, MEP Consult, Zagreb, 1998.

Na slici 7 prikazan je komunikacijski proces sa svim svojim elementima od početka nastanka poruke pa do odgovora primatelja.

4 OPĆI PODACI O TVRTKI VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

Tvrtka VLADO ELEKTRONIKA d.o.o. registrirana je na Trgovačkom sudu u Rijeci 13.06.2000. godine i sa radom je započela 01.09.2000. godine. Danas tvrtka zapošljava 40-tak radnika različitih zanimanja i stupnja obrazovanja.

Tvrtka se bavi proizvodnjom i prodajom sustava tehničke zaštite. Politika i ciljevi kvalitete ostvaruju se sustavnim pristupom upravljanju kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, kontinuiranom provjerom provedbe osnovnih postavki sustava, vrednovanjem postignuća i trajnim poboljšavanjem poslovnih procesa. Vlado elektronika je certificirana po ISO standardima za sustav upravljanja kvalitetom ISO9001:2008 te sustava upravljanja zaštitom okoliša ISO14001:2004. U planu je ujediniti sustave upravljanja zajedno sa sustavom upravljanja ISO 18001 sustavom upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu.

Glavni partner Vlado elektronike d.o.o. je tvrtka EL.MO Spa iz Italije, sa sjedištem u Reschigliano di Campodarsego (PD). Ujedno tvrtka Vlado elektronika zastupnik je i tvrtke EL.MO Spa za Hrvatsku.

4.1 Djelatnost tvrtke

Vlado elektronika proizvodi elektroničku opremu odnosno protuprovalne i vatrodojavne sustave za svoje dugogodišnje partnere, talijansku kompanije EL.MO. Vezano za opremu koja se u tvrtki proizvodi, moguće je izdvojiti sav EL.MO.-v program koji se odnosi na žičane i bežične protuprovalne centrale, senzore, tipkovnice, sirene, komunikacijske module (PSTN, GSM LAN module), magnetne kontakte, vatrodojavne centrale, ulazno - izlazne module, ručne javljače požara i još mnogo toga.

Proizvodni pogon obuhvaća u punom smislu riječi sve proizvodne procese od insertiranja komponenti na elektroničke pločice specijaliziranim strojevima, nakon čega slijedi ručno insertiranje pojedinih komponenti u odjelu insertiranja, zatim slijedi proces kontrole i ispitivanja svakog uređaja zasebno. Kada su ispitivanje i kontrola uredno završeni, slijedi programiranje te

finalna montaža proizvoda u odgovarajuću ambalažu, nakon čega je oprema spremna za distribuciju mreži partnera na tržištu EU i dijelom na području RH.

Uviđajući zahtjeve tržišta, Vlado elektronika otvorila je 2012. godine i ured prodaje koji je zadužen za prodaju i plasman EL.MO.-ve opreme za RH, te od onda bilježi konstantan rast u prodaji i interesima partnera i klijenata općenito. Držeći do kvalitete i visoke razine sigurnosnih sustava, pridaje veliku važnost stalnom informiranju i obučavanju partnera za siguran i pravilan rad s sustavima tehničke zaštite. Zauzimajući stav da je kvaliteta opreme usko povezana s razinom i kvalitetom znanja i usluge koju partneri pružaju krajnjim korisnicima u svrhu postizanja profesionalnosti i zadovoljstva svih njihovih klijenata. Vlado elektronika ponosno implementira ISO certifikate 9001 i 14001, te stalno teži poboljšanju kvalitete kako u proizvodnim procesima tako i prodajnom.

Partner tvrtke Vlado elektronika d.o.o., tvrtka EL.MO., svojom dugogodišnjom tradicijom postojanja, uspješno i stalno razvija i plasira novitete koje tržište i korisnici zahtijevaju, te kao proizvođač (i hardverskog i softverskog djela opreme) zaista može odgovoriti na sve vrste i veličine zahtjeva svojih klijenata. Posebna pažnja se obraća pri projektiranju svakog proizvoda, estetici i jednostavnosti uporabe u instalaciji proizvoda, što je kompaniju pozicioniralo na sam vrh talijanskog i međunarodnog tržišta sigurnosnih sustava.

4.2 Politika kvalitete tvrtke

Vlado elektronika d.o.o. drži vlastiti sustav upravljanja kvalitetom jednim od glavnih poticaja za uključivanje osoblja i poboljšanje procesa te se zalaže za:

prema vanjskom i unutarnjem klijentu

- Stalnim planiranjem, promicanje "kulture" kvalitete u cijelom tvrtku,
- Transparentnost realizacijom i auditiranjem težiti stalnom poboljšanju procesa, rezultata i zadovoljstvu klijenata,
- Uključivanje djelatnika u procese poboljšanja i kontinuiranog razvoja sustava kvalitete,
- Praćenje i implementiranje važećih zakona i ispunjavanje definiranih ugovornih obveza,
- Stavljanje na raspolaganje vlastite politike kvalitete svim zainteresiranim subjektima.

Jamstvo dugoročne kvalitete proizvoda leži u sustavnom pristupu upravljanja kvalitetom, što je razlog da je Vlado elektronika d.o.o.od samog početka rada 2002. godine koristila sustav upravljanja kvalitetom da bi 2004. godine certificirala sustav kvalitete i dobila certifikat ISO 9001.[15]

4.3 Organizacijska struktura tvrtke

Da bi tvrtke funkcioniralo kao skladna i koordinirana cjelina i tako dugoročno ostvarivalo svoje ciljeve (planove), treba imati primjerenu organizaciju i odgovarajuću organizacijsku strukturu. Organizacija obuhvaća organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama, a ovisi o veličini, djelatnosti i drugim osobitostima tvrtka, ali i o brojnim vanjskim faktorima. Najbolja je ona organizacija koja najbolje podcrtava ostvarivanje poslovnih ciljeva.[16]

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. tvrtka je koja se bavi proizvodnjom i prodajom sigurnosnih sustava, te je i njen koncept osmišljen i usmjeren sa naglaskom na proizvodni proces.

> *... Da bi svi organizacijski dijelovi tvrtka mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani - taj jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova tvrtka naziva se organizacijskom strukturom tvrtka*
>
> *(P.F.Drucker)*

Na slici 8 prikazan je grafički prikaz organizacijsko-rukovodne strukture tvrtke iz kojeg je vidljivo da je tvrtka uređena po principu hijerarhije u donošenju odluka i odgovornosti voditelja svakog odjela te svih zaposlenika unutar tvrtke.

[15] Poslovnik kvalitete, politika kvalitete tvrtke: Vlado elektronika d.o.o.
[16] Menadžerska funkcija organiziranja; < http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/> (10.02.2017)

Slika 8: Grafički prikaz strukture tvrtke

Izvor: Autor

O odlučivanju i upravljanju tvrtkom te donošenju ključnih odluka obaveza je direktora, menadžer kvalitete, zadužen za provođenje i kontroliranje kvalitete u cijeloj tvrtki. Odgovoran je direktoru tvrtke. Za proizvodni dio zadužen je voditelj proizvodnje koji upravlja odjelima koji su zaduženi za proizvodni dio. Iz grafičkog prikaza vidljivo je da je tu i tehnički ured zadužen za tehničku dokumentaciju, zatim razvoj, komercijala, računovodstvo te odjel općih poslova. Svaki odjel tvrtke ima voditelja koji je zadužen za vođenje odjela, i odgovoran je direktoru.

4.4 Poslovanje tvrtke Vlado elektronika d.o.o.

Poslovanje tvrtka obuhvaća djelatnost za koju je tvrtke registrirano, usmjerava se poslovnom politikom i teži ostvarenju određenih ciljeva. Kako bi dobili realno financijsko stanje tvrtke Vlado elektronike d.o.o. u ovom radu analizirat će se račun dobiti i gubitka za 2016 godinu (Prilog 1), i Bilancu za 2016 godinu (Prilog 2).

Račun dobiti i gubitka za 2016 godinu (Prilog 1)

Financijski izvještaji Vlado elektronike sastavljeni su sukladno odredbama Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, koje je objavio Odbor za standarde financijskog izvještavanja (objavljenim u NN 30/2008), propisanim kao okvirom financijskog izvještavanja temeljem odredbi Zakona o računovodstvu (NN 109/07).

Financijski izvještaji pripremljeni su primjenom načela povijesnog troška. Detaljna objašnjenja priznavanja pojedinačnih pozicija prikazana su u sklopu svake pojedinačne pozicije prikazane u prilogu ovog rada. Financijski izvještaji prikazani su u hrvatskim kunama (kn), s obzirom da je to valuta u kojoj je iskazana većina poslovnih događaja društva.

- Strane valute

Transakcije u stranim sredstvima plaćanja prevode se u funkcionalnu valutu tako da se iznosi u stranim sredstvima plaćanja preračunavaju po tečaju na dan transakcije. Monetarna imovina i obveze denominiraju se u stranoj valuti na dan bilance upotrebom srednjeg tečaja HNB važećeg na dan bilance. Prihodi ili rashodi od tečajnih razlika priznaju se u računu dobiti i gubitka za razdoblje u kojem nastaju.

- Nematerijalna imovina

Prilikom nabave dugotrajna nematerijalna imovina evidentira se u visini troškova nabave umanjena za diskonte i rabate, a po uvećanju za zavisne troškove koji su nastali radi stavljanja sredstva u upotrebu.

- Nekretnine, postrojenja i oprema

Materijalna imovina iskazuje se po trošku nabave umanjenom za akumuliranu amortizaciju. Naknadni izdaci uključuju se u knjigovodstvenu vrijednost imovine, ili se, po potrebi, priznaju kao zasebna imovina samo ako će društvo imati buduće ekonomske koristi od spomenute imovine, te ako se trošak imovine može pouzdano izmjeriti. Popravci i održavanja nekretnina, postrojenja i opreme priznaju se kao rashodi razdoblja u kojem su nastali.

Amortizacija se knjiži kao trošak razdoblja, a obračunava se linearnom metodom uz primjenu maksimalno porezno dopuštenih stopa amortizacije u skladu s poreznim propisima.

Stavke nekretnina, postrojenja i opreme koje su rashodovane ili prodane isključene su iz bilance zajedno sa pripadajućom akumuliranom amortizacijom. Bilo koja zarada ili gubitak nastao pri prestanku priznavanja imovine (izračunat kao razlika između neto prodanih primitaka i knjigovodstvene vrijednosti imovine u trenutku prodaje) iskazuje se u računu dobitka i gubitka u godini prestanka priznavanja.

- Zalihe

Zalihe sirovina i potrošnog materijala vrednuju se prema nabavnoj vrijednosti (po principu prosječne ponderirane cijene) ili neto utrživoj vrijednosti, ovisno o tomu koja je niža. Troškovi nabave obuhvaćaju kupovnu cijenu, uvoznu carinu, nepovratne poreze, troškove prijevoza i druge troškove koji se mogu izravno pripisati nabavci. Vrijednost trgovačkog i količinskog popusta umanjuje vrijednost troškova nabave. Neto utrživa vrijednost predstavlja procjenu prodajne cijene u redovnom tijeku poslovanja umanjenu za varijabilne troškove prodaje. Zalihe proizvodnje u tijeku i proizvoda na skladištu iskazane su po troškovima, odnosno cijeni proizvodnje, kao neto prodajnoj vrijednosti. Razduženje zaliha gotovih proizvoda utvrđuje se primjenom metode prosječnog ponderiranog troška. Zalihe sitnog inventara jednokratno se otpisuju prilikom stavljanja u upotrebu.

- Novac

Stanje novca na računima kod banaka i u blagajni iskazuje se u nominalnoj vrijednosti izraženoj u hrvatskoj valutnoj jedinici. Devizna sredstva na računima i u blagajni preračunavaju se na srednji tečaj Hrvatske narodne banke na dan bilance.

- Porezi

Obračun poreza zasniva se na obračunu dobiti za tu godinu i usklađuju se za stalne i privremene razlike između oporezive i računovodstvene dobiti. Obračun poreza vrši se u skladu s hrvatskim poreznim propisima.

- Kapital

Upisani kapital iskazuje se u svoti koja je upisana u sudski registar prilikom osnivanja, odnosno promjene upisa vrijednosti kapitala u trgovačkom registru.

- Priznavanje prihoda

Prihodi nastali prodajom robe priznaju se kada se značajan rizik i koristi vlasništva prenose se na kupca, te kada ne postoji značajna neizvjesnost s naslova prodaje, pripadajućih troškova ili mogućih povrata robe.

Kod pružanja usluge prihod se priznaje prema stupnju izvršenja usluge, odnosno kada ne postoji značajna neizvjesnost u pogledu pružanja usluge ili pripadajućih troškova.

Prihodi od kamata priznaju se na vremenski proporcionalnoj osnovi, uzimajući u obzir stvarni prinos na ustupljena sredstva.

- Prihodi od prodaje

Ukupni prihodi u 2016. godini povećali su se u odnosu na 2015. godinu za 26%. Povećanje prihoda uzrokovano je povećanjem prihoda osnovne djelatnosti – prodaja komunikacijske opreme.

U prihodima od prodaje koji iznose 21.999.889,67 kn sudjeluju slijedeći prihodi:

- prihod od prodaje proizvoda na inozemnom tržištu	21.328.163,60 kn
- prihod od prodaje proizvoda na domaćem tržištu	2.696,64 kn
- prihod od prodaje usluga na domaćem tržištu	521.341,56 kn
- prihod od prodaje robe	144.988,00 kn
- prihod s osnove uporabe robe za vlastite potrebe	2.699,87 kn

- Ostali poslovni prihodi

Unutar pozicije ostalih prihoda društvo je iskazalo prihode od naplate šteta od osiguravajućeg društva u visini 7.419,68 kn, prihod od refundacija od Fonda za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost u visini 17.375,63 kn te prihod od poticaja Europske banke za obnovu i razvoj za projekt kupnje opreme u visini 272.981,70 kn.

- Materijalni troškovi

Materijalni troškovi u 2016. godini sudjeluju sa 81% u strukturi poslovnih rashoda društva, te iznose 16.217.572,84 kn.

- Troškovi osoblja

Troškovi osoblja su u 2016. godini iznosili 2.508.918,59 kn te sudjeluju u ukupnim rashodima društva sa 12%.

- Troškovi amortizacije

Troškovi amortizacije sudjeluju u strukturi ukupnih rashoda sa 4%, odnosno iznose 753.312,32 kn. Obračunata amortizacija odnosi se na amortizaciju postrojenja i opreme, amortizaciju alata i amortizaciju pogonskog inventara.

- Ostali vanjski troškovi

Ostali vanjski troškovi iznose 716.484,69 kn i sastoje se od:

- usluge telefona, pošte i prijevoza	36.826,86 kn
- vanjske usluge pri izradi proizvoda	164.646,79 kn
- usluge zakupa	267.184,39 kn
- intelektualne usluge	69.012,55 kn
- usluge održavanja	118.172,64 kn
- ostale usluge	45.719,82 kn
- komunalne usluge	14.921,64 kn

- Prihodi i rashodi financiranja

Financijski prihodi sudjeluju sa 1% u ukupno ostvarenim prihodima, a financijski rashodi također sudjeluju sa 1% u strukturi ukupno ostvarenih rashoda. Društvo je sve troškove posudbi evidentiralo kao troškove tekućeg razdoblja.

Prihodi od kamata	14.661,22 kn
Pozitivne tečajne razlike	225.196,70 kn
Ukupno financijski prihodi	239.857,92 kn
Troškovi kamata	85.300,01 kn
Negativne tečajne razlike	166.114,12 kn
Ukupno financijski rashodi	251.414,13 kn
Neto financijski prihodi / rashodi	- 11.556,21 kn

- Porez na dobit

Nakon odbitka prihoda od rashoda razdoblja ostvarena je dobit prije oporezivanja u iznosu od 2.245.051,08 kn. Stopa poreza na dobit, sukladno hrvatskom Zakonu o porezu na dobit, iznosi u 2015. godini 20%. Obračunati porez na dobit za 2016. godinu iznosi 451.759,35 kn, te je skraćeni obračun dan u nastavku:

Dobit prije oporezivanja	2.245.051,08 kn
Uvećanja dobiti/smanjenja gubitka	13.745,67 kn
Porezna osnovica	2.258.796,75 kn
Porez na dobit	451.759,35 kn
Neto dobit	1.793.291,73 kn

4.4.1 **Bilanca poslovanja tvrtke** (Prilog 2)

- Dugotrajna imovina

Dugotrajna imovina iznosi 2.945.930,79 kn i sastoji se od nematerijalne imovine u iznosu 13.645,38 kn, materijalne imovine u iznosu 2.463.210,41 kn te materijalne imovine u pripremi u iznosu 469.075,00 kn. Materijalna imovina u pripremi odnosi se na zemljište koje je društvo kupilo u Poslovnoj zoni Vinež. Nematerijalna imovina odnosi se na ulaganja u software, dok se materijalna imovina odnosi na transportna sredstva, opremu i pogonski inventar.

- Zalihe

Zalihe sirovina i materijala	2.603.203,60 kn
Zalihe sitnog inventara	2.990,45 kn

Zalihe rezervnih dijelova	96.505,31 kn
Proizvodnja u tijeku	575.759,82 kn
Zalihe gotovih proizvoda	54.981,92 kn
Trgovačka roba	79.015,91 kn
Ukupno zalihe	3.412.457,01 kn

- Potraživanja

Kratkotrajna potraživanja odnose se na potraživanja sa rokom dospijeća od jedne godine. Struktura ovih potraživanja na dan 31. prosinca 2016. godine dana je u nastavku:

Potraživanja od kupaca u inozemstvu	7.118.087,73kn
Potraživanja od kupaca u zemlji	118.256,78 kn
Potraživanja od države i drugih institucija	75.406,67 kn
Ukupno potraživanja	7.311.751,18 kn

- Novac u banci i u blagajni

Struktura pozicije novca na računu i u blagajni na dan 31.prosinca 2016. godine bila je slijedeća:

Žiroračun	302.426,62 kn
Devizni račun	992.300,18 kn
Ukupno novac	1.294.726,80 kn

Sredstva na deviznim računima preračunata su u kune primjenom srednjeg tečaja Hrvatske narodne banke na dan 31. prosinca 2015. godine.

- Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi

Pozicija se odnosi na unaprijed plaćene premije osiguranja imovine i osoba u visini 52.844,30 kn i pretplatu na stručne časopis 11.666,67 kn.

- Temeljni kapital

Iskazana vrijednost upisanog kapitala u visini od 80.000,00 kn odnosi se u cijelosti na upisani i uplaćeni kapital. Navedena je pozicija usklađena sa upisom u trgovačkom sudu.

- Zadržana dobit

Pozicija zadržane dobiti u iznosu od 7.561.353,27 kn sastoji se od dobiti 2008. godine u iznosu 500.000,00 kn, dobiti 2009. godine u iznosu 1.201.719,38 kn, dobiti 2010. godine u iznosu 961.896,56 kn, dobiti 2011. godine u iznosu 711.837,05 kn, dobiti 2012. u iznosu 1.565.801,73 kn, dobiti 2013. u iznosu 532.395,26 kn, dobiti 2014. u iznosu 964.323,79 kn, te dobiti 2015. u iznosu 1.123.379,50 kn.

- Kratkoročne obveze

Kratkoročne obveze dan 31.prosinca 2016. godine iznose 6.235.535,51 kn i sudjeluju sa 40% unutar strukture pasive, te je njihova struktura slijedeća:

Obveze prema dobavljačima u inozemstvu	4.465.094,22 kn
Obveze prema dobavljačima u zemlji	148.062,78 kn
Obveze prema kreditnim institucijama	1.201.247,22 kn
Obveze prema zaposlenicima	166.656,75 kn
Obveze za poreze doprinose i slična davanja	254.474,54 kn

Analizirajući račun dobiti i gubitka kao i bilancu za 2016 g. te rezultate uspoređujući sa podacima prije odluke uprave o uvođenju ISO-a 9001:2008 možemo primijetiti da implementacija standarda nije direktno imala utjecaj na neku značajniju dobit tvrtke, ali je sigurno indirektno utjecalo na njeno buduće poslovanje i financijsku dobit.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. od uvođenja standarda zadržala je već postojeće te stvorila sebi uvjete za nove poslove. Konstantno se bilježi povećanje proizvodnje u odnosu na proteklu godinu, čime tvrtka povećava svoju dobit, te je time postavila odlične temelje za daljnje napredovanje tvrtke i njenih zaposlenika.

5 INTERNA KOMUNIKACIJA PREMA ISO 9001 U TVRTKI

Interna komunikacija ili komunikacija sa zaposlenicima često se zapostavlja u odnosu na komunikaciju s nekim drugim, vanjskim sugovornicima. No, uspješne organizacije i uspješni menadžeri znaju da su upravo zaposlenici najvažniji sugovornici, pa je i komunikacija s njima od velike važnosti i nikako ne bi smjela biti zanemarena i zapostavljena. Brojne su znanstvene i konzultantske studije i istraživanja dokazale vezu između kvalitetne komunikacije sa zaposlenicima i poslovnog uspjeha organizacije. Organizacije koje uspješno i učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima i s njima razvijaju kvalitetne odnose imaju zadovoljnije, angažiranije i produktivnije zaposlenike, imaju bolju reputaciju i lojalnije kupce i ostvaruju bolje financijske rezultate. [17]

5.1 Problematika interne komunikacije u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.

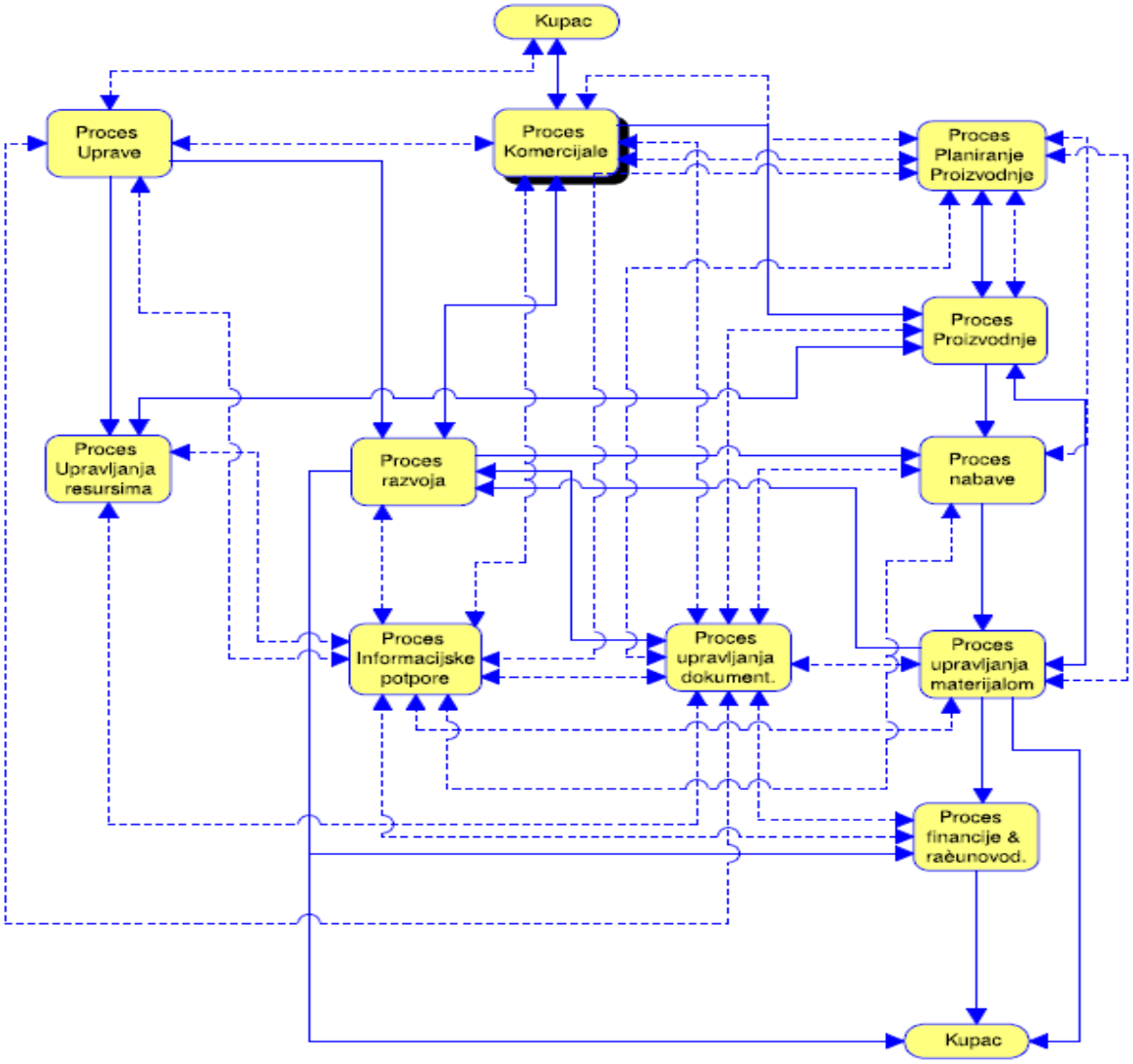
Kako bi se mogući propusti unutar tvrtke koji se odnose na problematiku interne komunikacije a imaju direktan utjecaj na poslovanje tvrtke sveli na minimum, odlukom uprave tvrtke Vlado elektronika d.o.o. početkom 2004. godine pokrenut je postupak implementacije i certifikacije sustava upravljanja kvalitetom utemeljenog na zahtjevima norme ISO 9001:2008.

Za te potrebe identificirani su osnovni procesi potrebni za sustav upravljanja kvalitetom, utvrđen je njihov slijed i međusobna povezanost, kriteriji za prepoznavanje, nadziranje i ocjenjivanje djelotvornosti i učinkovitosti njihove provedbe. Predviđene su propisane korektivne i preventivne mjere kojima se utječe na dostizanje planiranih rezultata i ciljeva procesa i na njihovo stalno održavanje i trajno poboljšavanje.

Na slici 10 Prikazana je međuzavisnost cjelokupnog procesa unutar tvrtke Vlado elektronike d.o.o.

[17] INTERNA KOMUNIKACIJA – Važnost komunikacije sa zaposlenicima: <http://www.poslovni.hr/poslovni centar-znanja/interna-komunikacija-vaznost-komunikacije-sa-zaposlenicima-299495> (10.02.2017)

Slika 9: Međuzavisnost procesa unutar tvrtke



Izvor: Dokumentacija tvrtke Vlado elektronika d.o.o. Poslovnik kvalitete.

5.2 Uvođenje ISO 9001:2008 u tvrtku Vlado elektronika d.o.o.

Implementacijom sustava kvalitete zasnovanog na zahtjevima norme ISO 9001:2008 tvrtke se obvezalo ispuniti određene zahtjeve vezano uz dokumentaciju, ti zahtjevi imaju za cilj adekvatno funkcioniranje uvedenog sustava u praksi. Shodno tome, dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom primijenjenog u tvrtku Vlado elektronika d.o.o. sadrži politiku i ciljeve kvalitete, priručnik upravljanja kvalitetom, dokumentirane procedure, naputke, pravilnike, programe i planove te zapise kojima dokazuje performanse procesa i sustava. Obveza svakog djelatnika je da bude upoznat s navedenom dokumentacijom, a ista mu je dostupna u svakom trenutku u dokumentaciji proizvoda kao i na internoj mreži tvrtke.

U skladu sa zahtjevima norme, tvrtke je uspostavilo cjelokupni sustav dokumentacije. Uz politiku i ciljeve kvalitete, ključnu ulogu u funkcioniranju implementiranog sustava kvalitete ima Priručnik upravljanja kvalitetom kojim su jasno definirani:

- Odgovornost uprave,
- Upravljanje resursima,
- Ostvarenje radova i usluga te
- Mjerenje, analiziranje i poboljšanje.

5.2.1 Uočavanje problema u tvrtki i njena daljnja orijentacija

Analizom problema i problematike zbog kojih su se desili određeni propusti tijekom proizvodnog procesa, došlo se do saznanja da do problema najčešće dolazi zbog ljudskog faktora. Načini postupanja radnika prilikom obavljanja posla i potrebe za poštovanjem određenih procedura i postupaka koji su potrebni za pravilan rad i kojih se treba pridržavati nisu u potpunosti bili ispoštovani.

Dokumentacija koja se ažurirala gotovo pa prilikom svake slijedeće serije proizvoda nije uvijek nailazila na svoju aktualnu verziju kod radnika koji su trebali biti sa njom upoznati.

5.2.2 Definiranje problema u tvrtki

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o od svog osnutka težila je što boljoj kvaliteti svojih proizvoda. Kako bi dostigli željenu razinu kvalitete razvili su svoj interni sustav kvalitete, koji je vrlo sličan certificiranom sustavu ISO 9001:2008, stoga prelazak i implementacija zahtjeva certificirane norme nije predstavlja veliku promjenu zaposlenicima kao i članovima uprave.

Nakon odluke uprave i potpisivanju formalnih dokumenata o ovoj bitnoj odluci uprava tvrtke obavijestila je svoje zaposlenike pisanim putem, kojim je navela sve prednosti i moguće izazove s kojima bi se tvrtka ubuduće mogla suočiti od uvođenja norme te pravila i obaveze kojih bi se svi zaposlenici i članovi uprave ubuduće morali pridržavati. U sklopu ove odluke formiran je odijel za upravljanje kvalitetom, imenovani njegovi članovi kao i odgovorna osoba koji će se baviti pripremom, uvođenjem i kontroliranjem zahtijeva koji ovom normom moraju biti zadovoljeni.

Kako bi bili sigurni o ispravnom uvođenju norme odabrana je konzalting „kuća“ sa kojom je i potpisan ugovor o suradnji. Konzalting „kuća“ odabrana je na temelju njenih referenci i iskustvu kao i na temelju usmenih preporuka partnera tvrtke.

5.2.3 Analiza postojećeg stanja tvrtke

Na zahtjev uprave odjel zadužen za implementaciju norme započeo je sa izradom analize postojećeg stanja u tvrtki.

Analizirani su podaci u svim odjelima koji su prikupljeni od samog osnutka tvrtke te se time dobilo realno početno stanje tvrtke prije uvođenja norme, Tvrtka je i ranije imala dokumentiranu evidenciju o svim djelatnostima, čime su dobiveni podaci obrađeni i analizirani za dokazivanje primjerenosti i učinkovitosti sustava kvalitete. Ti su podaci dobiveni nadzorom mjerenjima i ostalim izvorima.

Analiza podataka podrazumijevala je provjeru:

- Zadovoljstva kupaca,
- Sukladnosti specifikacije proizvoda,
- Trendova i učinkovitosti procesa,
- Pouzdanost dobavljača.

Na slici 11 prikazani su odjeli koje je obuhvaćala analiza podataka zbog mogućih poboljšanja cjelokupnog procesa.

Slika 10: Temeljni procesi tvrtke



Izvor: Dokumentacija tvrtke Vlado elektronika d.o.o. Poslovnik kvalitete.

5.2.4 Edukacija svih zaposlenika tvrtke

Cilj edukacije zaposlenika imao je za zadaću povećati cjelokupni nivo znanja, podići nivo svijesti o značaju smjernica i standarda, uvesti standarde u svakodnevnu praksu kao i osvježavanje stečenog znanja.

Za svaku godinu unutar godišnjeg plana, odjel Upravljanja kvalitetom napravi plan i program internih i eksternih edukacija. Eksterne edukacije vode vanjski stručnjaci za različita interesna područje tvrtke, a interne edukacije vode zaposlenici odjela. Sve edukacije održavaju se u sali pripremljenoj opremom za takvu vrste edukacije. Po završetku predavanja vrši se testiranje edukacije, te evaluacija i statistička obrada podataka koji su u funkciji praćenja (monitoringa) stečenog znanja. Poštujući točke standarda koji se primjenjuju u tvrtki, osoblje koje obavlja radove koji utječu na kvalitetu proizvoda mora biti kompetentno, a sama kompetentnost se bazira na edukaciji, stručno osposobljavanje, vještinama i iskustvu. U sklopu poboljšanja kvalitete obavljenih radova izrađuje se matrica poslova, Kod sklapanja ugovora o radu ili angažmana, radnik se indoktrinira za kvalitetu, te mu se pridružuje osobni list matrice poslova. Matrice se revidiraju kod promjene radnog mjesta, usavršavanja u poslu, i redovno se obnavljaju jednom godišnje. Izvanredno, poslije analize nalaza audita, ako je to potrebno; eventualno poslije neregularnih zbivanja, ako se pojave.

Tvrtka potiče i edukaciju kroz različite seminare i konferencije koje su temom interesantna za poslovanje tvrtke, pa i daljnjim usavršavanjima i obrazovanjem svojih zaposlenika.

5.2.5 Izrada i implementacija dokumentacije u tvrtku

Prije prihvaćanja i implementacije norme osnovni problem bio je taj što procedure i postupci nisu postojali u pisanom obliku već se sve svodilo na usmenu predaju, interne bilješke i iskustvo zaposlenika. Kako je uvjet efikasnosti sustava upravljanja kvalitetom dokumentiranost, tvrtka je uvela dokument o upravljanju dokumentacijom,

Svrha uvođenja ove procedure je:

- Izrada, čuvanje i distribucija dokumenata,
- Odobravanje dokumenata,
- Oblikovanje i indeksiranje obrazaca,

- Pregled i eventualno obnavljanje, te ponovno odobravanje,
- Identifikacija promjena i tekućeg statusa revizije dokumenata,
- Osiguranje odgovarajućih izdanja dokumenata na mjestima upotrebe,
- Osiguranje čitljivosti i prepoznatljivosti dokumenata,
- Osiguranje označenosti dokumenata vanjskog izvora i kontrole njihove raspodjele,
- Sprečavanje nehotične upotrebe zastarjele dokumentacije.

Ova procedura primjenjuje se pri izradi i izdavanju procedura sustava kvalitete, i radnih uputa, te dokumenata vanjskog izvora. Obvezna je za sve djelatnike i organizacijske cjeline. Obuhvaćeni dokumenti sustava kvalitete su; politika i ciljevi kvalitete, poslovnik kvalitete, procedure, radne upute i zapisi.

Imenovane su osobe po odjelima, najčešće su to voditelji odjela koji su zaduženi za izradu dokumentacije procedura i postupaka u svom resoru, te su imenovane i osobe za distribuciju tehničke dokumentacije između odjela.

5.2.6 Kontroliranje sustava kvalitete

Tijekom pripremnih radnji kod uvođenja postupaka i pravilnika u poslovanje tvrtke za kontroliranje sustava kvalitete kao i detektiranje nepravilnosti u tvrtki zadužen je odjel za kvalitetu. Prije dobivanja certifikata kvalitete predstavnik konzultantske kuće usmjerava, tj. daje smjernice odjelu kvalitete tvrtke o radnjama koje je potrebno učiniti za poboljšanje procesa. Svi prijedlozi za poboljšanja dokumentiraju se kako bi se kasnije lakše došlo do uočenih nepravilnosti ili eventualnih potreba za poboljšanjima.

Nakon što tvrtka dobije certifikat voditelj kvalitete sa svojim imenovanim suradnicima, provodi redovne godišnje audite u svim odjelima tvrtke. Ovaj postupak sličan je i prije i nakon dobivanja certifikata. Ukoliko se prilikom redovnog audita uoče nepravilnosti u procesu proizvodnje ili bilo kojeg procesa koji se i ne odnosi na samu proizvodnju, ispunjava se obrazac i izrađuje zapisnik koji se po završetku audita prezentira upravi tvrtke koja onda odlučuje o daljim postupanjima. Prilikom uočavanja nepravilnosti provode se i preventivne akcije koje imaju za zadatak ukloniti nepravilnost još u samom procesu proizvodnje prije njezinog završetka. Preventivne akcije može pokrenuti voditelj proizvodnje ili bilo koji zaposlenik koji uoči nepravilnost u radu tvrtke. Ukoliko dođe do reklamacije proizvoda od treće strane tj. kupca, provode se korektivne akcije. One za razliku od preventivnih akcija djeluju kada je šteta tvrtke već učinjena. Imaju za zadatak pronaći gdje je i zbog čega nastala nepravilnost u radu, ukoliko se

dođe do zaključka da je do nepravilnosti došlo zbog nepoštovanja procedure i postupaka moguće je i da osobe koje su sudjelovale u izradi proizvoda mogu biti pozvane na odgovornost.

Osim redovnih internih audita tvrtka ima i redovne godišnje audite koje provodi certifikatska kuća, kako bi utvrdili poštuje li tvrtka pravilnike i propise koji udovoljavaju zahtjevima certifikata. Ove audite provode predstavnici certifikatske kuće u suradnji sa voditeljem kvalitete u tvrtki. Uz spomenute audite tvrtka je imala i audite kojemu su prisustvovali i predstavnici tvrtke naručitelja kako bi se uvjerili u njezinu vjerodostojnost.

5.2.7 Otklanjanje nesukladnosti

Kako smo i ranije spomenuli pošto je tvrtka Vlado elektronika d.o.o. imala svoj sustav kvalitete koji je bio vrlo sličan zahtjevima norme ISO 9001:2008, prilikom pripremnih faza nije bilo potrebe za velikim promjenama i doradama pa se zbog toga i vrijeme potrebno za uklanjanje nepravilnosti maksimalno smanjilo, te je sve bilo pripremljeno za završni audit.

5.2.8 Dobivanje certifikata

Završetkom svih pripremnih radnji, članovi uprave bili su zadovoljni prikupljenim podacima i konačnom ocjenom te stanjem unutar tvrtke pa je u suradnji sa certifikatskom kućom dogovoren datum kontrole primjene stečenih i primijenjenih znanja s naglaskom na zahtjeve norme.

Predstavnici certifikatske kuće izvršili su uvid u dokumentaciju tvrtke te je napravljen audit svih procesa u njenom poslovanju, te je utvrđena sukladnost sa zahtjevima norme za sustave upravljanja kvalitetom te je tvrtka Vlado elektronika d.o.o. u prosincu 2004 godine dobila certifikat ISO 9001:2008.

Na slici 12 prikazan je recertificirani certifikat tvrtke Vlado elektronike d.o.o. za ISO 9001:2008 u trajanju od dvije godine, nakon čega je potrebno certifikat obnoviti. Produženje certifikata izrađuje certifikatska kuća čime je prilikom svakog slijedećeg produženja istog potrebno zadovoljiti sve zahtjeve koji su propisani standardom.

Slika 11: Certifikat tvrtke Vlado elektronika d.o.o. o zadovoljenju uvjeta norme ISO 9001:2008



BUREAU VERITAS
Certification

VLADO ELEKTRONIKA d.o.o.

KOVARSKA 3
RAŠA, HRVATSKA

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch potvrđuje da je proveden audit sustava upravljanja navedene organizacije te je utvrđena sukladnost sa zahtjevima sljedeće norme za sustave upravljanja

ISO 9001:2008

Opseg certifikacije

RAZVOJ I PROIZVODNJA ELEKTRONIČKIH MODULA ZA ZAŠTITU OD POŽARA I SIGURNOSNE SUSTAVE

Datum početka certifikacijskog ciklusa: **03. LIPNJA 2016.**

Uz uvjet trajne zadovoljavajuće primjene sustava upravljanja organizacijom, ovaj certifikat vrijedi do: **15. RUJNA 2018.**

Datum prve certifikacije: **09. PROSINCA 2004.**

Broj certifikata: **CRO20191Q** Verzija br. 01 Datum revizije: 30. SVIBNJA 2016.

Davor Turčić, Rukovoditelj sektora I&F BV Hrvatska
potpisano u ime BVCH SAS UK Branch

Adresa certifikacijskog tijela: 5. kat, 66 Prescot Street, London, E1 8HG
Adresa lokalnog ureda: Ciottina 17A, p.p. 71, 51000 Rijeka, Hrvatska

Sva ostala pojašnjenja u odnosu na opseg certifikacije i primjenu zahtjeva sustava upravljanja mogu se dobiti kod organizacije koja je certifikat izdala.
Za provjeru valjanosti certifikata molimo nazvati: 00 385 51 213 672

UKAS MANAGEMENT SYSTEMS
008

Str 1 od 1

Izvor: Dokumentacija tvrtke Vlado elektronika d.o.o. certifikat.

5.3 Primjena interne komunikacije u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o.

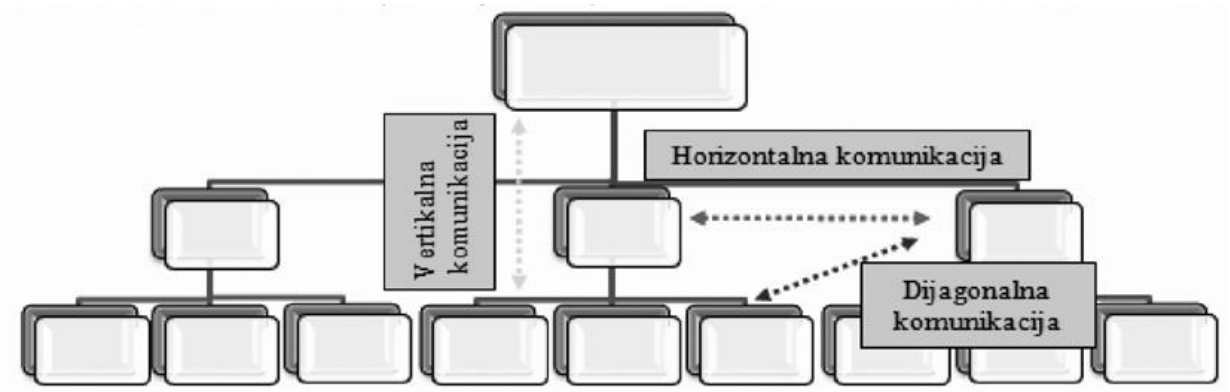
Odlukom uprave o prihvaćanju norme, tvrtka se obvezala i na poštivanje određenih pravila, kako bi to bilo moguće trebalo je mijenjati dosadašnji način komuniciranja i prenošenja informacija.

Dosadašnji upotrebljavani načini koji su se odnosili kao na procese u proizvodnji, tako i na odjel nabave, računovodstva i ostalih, bili su svedeni na upute koje su bile pisane vrlo šturo te informacijama i postupcima koji su se prenosili usmenom predajom između kolega, a svaka dodatna informacija ovisila je o njihovom iskustvu i volji za daljnjim prenošenjem znanja. Peter Drucker, kulturni autor iz područja managementa pripisao je lošoj komunikaciji čak 60% svih menagerskih problema. S tim se postotkom slažu i procjene komunikologa prema kojima više od 50% poruka u organizaciji nikada ne stignu do onih kojima su upućene, ili pak stignu ali bitno izmijenjene[18]. Razloga zbog takve komunikacije bilo je mnogo, zbog nemarnosti zaposlenika, različitog shvaćanja i percipiranja poruke, nenamjerne ili namjerne izmjena poruke. U svakodnevnom obavljanju poslova unutar tvrtke bilo je previše ometanja koje su ograničavale komunikaciju između zaposlenika.

Stoga se postavilo pitanje; što i kako učiniti kako bi poboljšali i dobili što kvalitetniju komunikaciju unutar tvrtke na svim rangovima i u svim smjerovima? Samim donošenjem odluke o prihvaćanju normi, svi dionici u procesu obvezani su na propisanu komunikaciju koje se moraju pridržavati u obavljanju svojih zadataka. Veće ili manje promjene trebalo je uvesti na svim poljima komuniciranja. Na slici 13 prikazan je protok komunikacije između različitih odjela i protok komunikacija između odjela.

[18] Nekvalitetna komunikacija, Poslovni savjetnik,<http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609 _Nekvalitetna-komunikacija-u-organizaciji_Privredni-savjetnik.pdf> (12.03.2107)

Slika 12: Protok komunikacije u tvrtki



Izvor: Stranice_od_ekonomski_vjesnik_2012_2_14.pdf; <https://www.google.hr/#q=VA%C5%BDNOST+ KOMUNIKACIJE +U+FUNKCIONIRANJU+ORGANIZACIJE> (20.03.2017)

5.3.1 Pismeno komuniciranje u tvrtki

Pismeno komuniciranje jedna je od najučestalijih radnji unutar tvrtke koju zaposlenici koriste u svakodnevnom obavljanju svojih poslova, služeći se pritom pismom za vođenje evidencije o obavljenim radovima. Obaveza svako zaposlenog bila je ispunjavanje tzv. radne liste, u kojima se zapisuje datum, obavljene radnje, vrijeme početka i završetka radova te količina obavljenog posla. Svatko od zaposlenika svoju radnu listu na kraju radnog tjedna obavezan je odložiti u ured voditelja proizvodnje, u za to predviđeno mjesto. Pisanom komunikacijom zaposlenici se služe i kao vlastiti podsjetnik, primjerice samoljepljivim listićima koji se često koriste radi njihove praktičnosti, ovaj neformalni dio pismenog komuniciranja nije se značajnije mijenjao od uvođenja norme ISO 9001:2008.

Formalni način pismenog komuniciranja bitno se promijenio od uvođenja norme, paralelno sa uvođenjem norme ISO 9001:2008 uveo se i informatički sustav koji je promijenio način vođenja evidencije u proizvodnim odjelima. Uvođenjem informatičkog sustava radne liste povučene su iz upotrebe pa se cijeli sustav evidencije obavljenih poslova kao i kompletno poslovanje tvrtke u slučajevima gdje je to bilo moguće od tada vodi u digitalnom obliku. Narudžbe, financije, skladište i prodaja su odjeli koji su i ranije koristili informatički sustav ali uvođenjem novo informatičkog sustava objedinjeni su podaci i olakšano korištenje podataka cijele tvrtke. Unutar tvrtke postoji i odjel koji se brine o čuvanju i pohrani digitalnih informacija, kao i dokumenata koji moraju imati pisani trag. Na slici 14 prikazana je početna stranica uvedenog novog informatičkog sustava čime se promijenio način pisanog komuniciranje te se komunikacija između odjela značajno olakšala i ubrzala čime se znatno ubrzalo i vrijeme

potrebno za obavljanje određenih aktivnosti, što je rezultiralo i povećanoj učinkovitosti radnika u obavljanju svakodnevnih poslova.

Slika 13: Početna stranica novo uvedenog informatičkog sustava informiranja zaposlenika sa svim uvedenim procedurama



Izvor: Informatički sustav tvrtke Vlado elektronika d.o.o.

Iz razloga što je za poštivanje normi kao i njihova primjena potrebno ispunjavati određene formulare koji se ranije nisu koristili, kao i pisane upute i procedure koje su potrebne prilikom obavljanja raznih poslova, za sve ove zapise koristi se i pisana dokumentacija u obliku tehničke dokumentacije.

5.3.2 Slikovno izražavanje; korištena tehnička dokumentacija

Kako bi bili što kvalitetnije obavljeni, poslovi unutar procesa koji su vrlo delikatni za njihovo obavljanje, a tiču se djelatnosti tvrtke, vrlo je bitno poštivati propisane procedure i upute, te je kao takav uveden dokument o distribuciji tehničke dokumentacije.

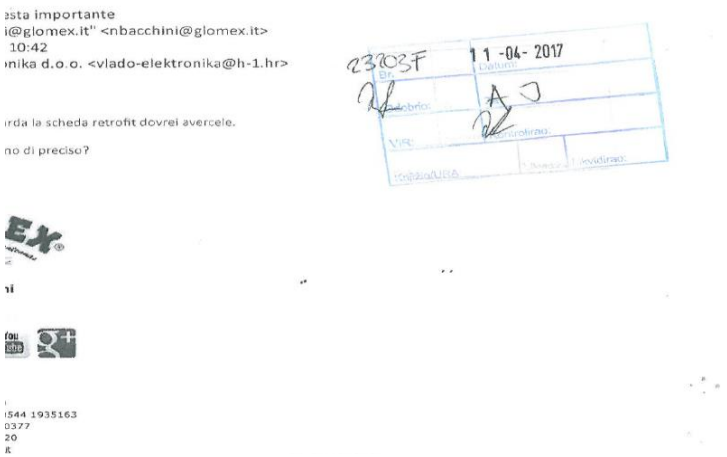
Svrha uvedenog dokumenta je distribucija tehničke dokumentacije i postupanje sa istom, a odnosi se na sve korisnike tehničke kao i proizvodne dokumentacije. Ovim je dokumentom obuhvaćena:

- **Dokumentacija** – tehnička i proizvodna dokumentacija koja se koristi u redovnoj proizvodnji kao i u proizvodnji prototipova,

- **Odgovorna osoba za dokumentaciju** – to je voditelj proizvodnje ili osoba koja je odlukom ovlaštena kontrolirati dokumentaciju za vrijeme odsutnosti voditelja proizvodnje,
- **Kontrolirana kopija** – je svaka kopija tehničke ili proizvodne dokumentacije koja se kontrolirano distribuira. Korisnici kontrolirane kopije odgovaraju za njeno korištenje. U trenutku kada nastanu promjene na dokumentaciji svi korisnici kontrolirane kopije odgovaraju za njeno korištenje. U trenutku kada nastanu promjene dužni su vratiti povučenu dokumentaciju odgovornoj osobi.

Dokumentacija koja stigne u tvrtku, internetom, faksom, poštom, kurirskom službom ili je proizvod tvrtke, nakon evidentiranja i upisivanja u knjigu pošte ili mail-a, ide na odobrenje kod direktora, poslije čega se dokument zavodi u evidencijsku listu tehničke dokumentacije gdje dobiva evidencijski broj ili tzv. broj dokumentacije. Isti broj upisuje se na prvu stranicu tehničke dokumentacije u za to predviđeno polje na pečatu. Kada je dokumentacija zavedena spremna je za kontrolu. Zapis evidencijske liste tehničke dokumentacije pohranjuje se u digitalnom obliku a nalazi se na računalu voditelja proizvodnje. Tehnički ured kontrolira ispravnost dokumentacije, a u slučaju uočavanja eventualne pogreške, pogreška se upisuje u knjigu grešaka. Odgovorna osoba za dokumentaciju određuje daljnje radnje vezane za ispravak korištenja takve dokumentacije. Na slici 15 prikazan je dokument nakon kontrole, ispunjavaju se ostale tražene informacije kao što su datum, potpis osobe koja je kontrolirala dokumentaciju.

Slika 14: Kontrolirani dokument



Izvor: Dokumentacija tvrtke Vlado elektronika d.o.o.

Distribuciju dokumentacije vrši osoba zadužena za njenu distribuciju a dužna je voditi evidenciju podijeljene dokumentacije po principu kontrolirane kopije. Evidencija se vodi na

Distribucijskoj listi tehničke dokumentacije u koju se upisuju broj, naziv i revizija. Svi dionici u procesu dužni su koristiti kontroliranu kopiju dokumentacije, a tehnički ured na zahtjev voditelja proizvodnje dužan je osigurati dovoljan broj kontroliranih kopija dokumentacije. Svaka kontrolirana kopija tehničke dokumentacije označena je pečatom i rednim brojem. U slučaju potrebe za fotokopijom dijelova ili kompletne dokumentacije potrebno je ispuniti Evidentni list dijelova komunikacije. Na kopiji mora biti potpis odgovornog voditelja grupe ili potpis tehničkog direktora koji svojim potpisom preuzima odgovornost za pravilno korištenje dokumenta, a broju kontrolirane kopije pridružuje se slovo A, B… ovisno o broju kopija. Zabranjeno je korištenje neovjerenih kopija dokumenata. Evidentni list sastavni je dio tehničke dokumentacije i primjenjuje se u trenutku fotokopiranja dijelova ili kompletne dokumentacije sa svrhom kontrole nad fotokopijama dijelova te dokumentacije svaki list sadrži podatke:

- Naziv dokumenta u koji je potrebno upisati ime dokumenta i reviziju,
- Šifra dokumenta,
- Datum kopiranja,
- Ime i prezime osobe koja dokumentaciju kopira,
- Broj dokumentacije - evidencijski broj dokumentacije,
- Oznaka kopije broj kontrolirane kopije novonastale dokumentacije,
- Mjesto korištenja tj, odjel gdje će se dokumentacija koristiti,
- Povučeno dana – obavezno je upisati kada je dokument povučen iz upotrebe,
- Potpis – potpisuje se tehničar zadužen za dokumentaciju čime potvrđuje preuzimanje i zbrinjavanje fotokopije.

Kod povlačenja nevažeće dokumentacije svi sudionici koji duže dokumentaciju prema distribucijskoj listi obavezni su dokumentaciju vratiti na zahtjev tehničkog ureda. U slučaju da nije moguće pronaći svu dokumentaciju potrebno je napisati zapisnik o gubitku dokumentacije te o takvim slučajevima obavijestiti tehničkog direktora. Izvornik povučene dokumentacije poništava se pečatom a kontrolirane kopije nakon povlačenja se uništavaju. Sva originalna evidentirana tehnička dokumentacija i distribucijske liste pohranjuju se u za to predviđeno mjesto.

Prednosti pisane komunikacije vrlo su pozitivno prihvaćeni od strane zaposlenika iz razloga što su izbjegnuti ranije spomenuti problemi.

5.3.3 Neverbalno izražavanje zaposlenika

Neverbalno izražavanje individualni je način komunikacije kojeg koristimo gotovo svakodnevno i stalno, od ranog ustajanja, našeg pogleda u ogledalo pa do večernjeg odlaska na spavanje, koristimo ga u komunikaciji sa ukućanima, susjedima, ljudima koje sretnemo na ulici, kolega na poslu gotovo sa svim osobama koje susretnemo.

Prilikom obavljanja posla unutar tvrtke prihvaćena su pravila lijepog ponašanja svakog pojedinca i nije dozvoljeno bilo kakvo ponašanje koje može utjecati na kvalitetu obavljanog posla, diskriminiranje ili bilo kakav oblik psihičkog ili fizičkog uznemiravanja ostalih zaposlenika kao i na rušenja kredibiliteta tvrtke. Upravo zbog toga vrlo je važno ovladati pozitivnim stavom i energijom, jer ljudi sa kojima radimo, koje, ovisno i od posla kojeg obavljamo svakodnevno susrećemo, upravo na osnovu neverbalne komunikacije mogu stvoriti svoje mišljenje o nama i organizaciji u kojoj radimo. Neverbalno izražavanje ili ponašanje obično nije ono što sa lakoćom možemo naučiti, ono nas okarakterizira i stvara određenu sliku o nama u ljudima koji nas vide. Naše ponašanje rezultat je našeg životnog iskustava i načina na koji živimo život. Upravo je ova karakteristika ta koja se najviše razlikuje u ljudima, jer primjerice, svatko može naučiti odraditi neki posao koji se od njega zahtijeva u skladu sa njegovim mogućnostima što će većina ljudi i napraviti podjednako ili na sličan način, koji se neće bitno razlikovati od ostalih koji taj isti posao rade. No međutim, kada taj posao završe pa i način na koji obavljaju određene radnje, isti trenutak kada završe ili imaju namjeru obratiti se nekome, dolazi do izražaja njihovo neverbalno ponašanje. Neverbalno izražavanje zaposlenika započinje već samim dolaskom na posao i odvija se tokom cijelog radnog vremena. Ako smo došli nekad u situaciju da je kolega sa posla ili kupac kojeg prvi puta vidimo imao već stvoreno mišljenje o nama i tvrtki u kojoj radimo, možda i mišljenje koje nije ono što smo mi i kakvi želimo da nas drugi vide. Takve situacije možemo promijeniti, ali samo ako naučimo mijenjati sebe i promijenimo naš odnos prema onome što mislimo da možemo poboljšati.

Osobe koje žele i koje su voljne nešto učiniti i usavršiti svoje vještine komunikacije, mogu upisati određene treninge komunikacijskih i prezentacijskih vještina te stečena znanja primijeniti u odnosu sa svojim kolegama na poslu, studiju, kupcima i stvoriti sliku o sebi kakvu želimo da nas drugi vide.

5.3.4 Komunikacijski stilovi između zaposlenika

Komunikacijski stilovi usko su povezani sa neverbalnim izražavanjem zaposlenika u organizaciji. Kako smo već pisali, postoje četiri osnovna komunikacijska stila; Agresivan, Pasivan, Pasivno - Agresivan i Asertivan stil.

Stilovi komunikacije su ono što je možda i najčešće podložno promjenama tokom obavljanja posla između zaposlenika u tvrtki, stilovi komunikacije stalno se mijenjaju a mogu ovisiti o samom raspoloženju pojedinca, o intenzitetu posla koji je potrebno obaviti ili nekog drugog razloga. Primjena tako različitih stilova komunikacije ovisi i o dobi zaposlenika koji zajedno surađuju, pa tako mlađe osobe češće mijenjaju stilove i sklonije su ekstremnijim promjena raspoloženja i načinu komunikacije, dok primjerice njihove starije kolege više pažnje posvećuju u sam način i stil komunikacije. Promatrajući komunikaciju između zaposlenika možemo primijetiti da velika većina koristi sva četiri komunikacijska stila ovisno o onome što žele postići svojom komunikacijom kao i svom raspoloženju, dok ima i osoba koje su podložne ekstremima u jednom od stilova komunikacije kojeg gotovo pa nikada ne mijenjaju. Takve osobe, Možemo protumačiti kao ili vrlo napadne i željne svoje dominacije nad ostalim kolegama ili nezainteresirane, U interesu im je obaviti ono što moraju i da ih nitko u tome ne sputava.

Ovisno o situaciji upravo krivi odabir komunikacijskog stila može dovesti do nerazumijevanja ili tenzija između zaposlenika, zbog tog je interes svih zaposlenika da komunikacija bude što primjerenija i pruža ugodu u obavljanju svakodnevnog posla.

5.3.5 Komunikacijski kanali u svakodnevnom poslovnom komuniciranju

Ako sagledamo cjelokupnu komunikaciju koja se odvija unutar tvrtke i djelatnosti kojom se tvrtka bavi uočavamo da su to vrlo različiti načini i kanali poslovnog komuniciranja bilo da li se odvija službena, ili neslužbena komunikacija. Najčešće korišteni komunikacijski kanal u svakodnevnom komuniciranju je govor.

Kada pričamo o govoru kao komunikacijskom kanalu onda se vrlo rijetko, uzimajući u obzir učestalost njegovog korištenja nalazimo u situacijama kada možemo govoriti o službenom kanalu, takav službeni način komuniciranja koristimo u komunikaciji sa nadređenima ili prilikom informiranja svojih kolega isključivo kada govorimo o poslu. Ovaj oblik komunikacije može otkriti mnogo o govorniku i upravo na osnovu onoga što kažemo, i načina kako se ponašamo a pritom mislimo na neverbalnu komunikaciju koja je sastavni dio govora i gestikulacija tj. kako se ponašamo, može slušatelju stvoriti sliku o nama. Ovakav oblik osim što govorniku može reći mnogo o nama, nema nekakvu „težinu“ osim u situacijama kada se odvijaju

službeni sastanci, a paralelno s time vode zabilješke o izrečenom tijekom njihovog održavanja. Slijedeći najzastupljeniji kanali su razni načini pismenog izražavanja, za razliku od govora oni imaju veću „težinu“ jer pružaju primatelju informaciju koja ostaje arhivirana, bilo da pričamo o službenim izvještajima, e-mail-ovima, dopisima ili objavama na oglasnoj ploči u tvrtki. Takav način komunikacije za razliku od govora, daje mogućnost pošiljatelju tijekom pisanja, da razmisli o načinu izražavanja i onome što će biti napisano. Ovaj način komunikacije najčešće se koristi u službenom informiranju zaposlenika o izmjenama u procesu proizvodnje ili odjelu prodaje za komunikaciju i informiranje kupaca o proizvodima i novitetima. Tvrtka za potrebe informiranja svojih kupaca i za potrebe raznih oglašavanja, uz objave u stručnim časopisima koje se bave sličnom djelatnošću, koristi i internet stranice koje se svakodnevno ažuriraju kako bi u svakom trenutku imali važeće informacije koje tvrtku karakteriziraju. Takav način komunikacije pokazao se najprihvatljiviji za tvrtku s obzirom da je danas internet najzastupljeniji kod za tvrtki zanimljivih strana. Tvrtka i njeni predstavnici za potrebe promocije sudjeluju u raznim društvenim događanjima kao što su razne konferencije koje se održavaju sa temama zanimljivih za tvrtku, te raznim sajmovima u regiji i šire.

Za poslovanje tvrtke važno je da svi kanali funkcioniraju bez poteškoća kako bi i kupci i zaposlenici imali uvijek aktualne informacije.

5.3.6 Tehnike slušanja prilikom rada

Odabrati najbolju tehniku slušanja može značiti da li ćemo informaciju razumjeti i iskoristiti ili imati za posljedicu zaboraviti informaciju i time možda napraviti nehotičnu štetu sebi ili tvrtki.

Kvalitetno slušanje u prednosti je nad pisanom komunikacijom jer možemo dobiti informaciju koja možda i nije bila nama namijenjena ali ima nešto korisno u njoj što bi mogli iskoristiti, dok primjerice manja je vjerojatnost da primimo neki dopis ili e-mail koji nije bio nama namijenjen. Istraživanja su pokazala kako samo 20-50% onoga što čujemo dopire do nas, ovakva nerespektabilna statistika može se primijeniti tzv. aktivnim slušanjem. Upravo zbog toga glavna karakteristika slušanja je usredotočenost na sugovornika. Aktivno slušanje komunikacijska je tehnika kojom slušatelj ponavljanjem i parafraziranjem izrečenog, sugovorniku daje povratnu informaciju (feed back) i provjerava vlastito shvaćanje izgovorenog.

Na slici br. 16 prikazana je ilustracija koja na zanimljiv način prikazuje kako, ako nema aktivnog slušanja ono što izrečemo možda bude i uzalud.

Slika 15: Otvorite svoje uši prije nego počnete pričati



Izvor: Otvorite svoje uši prije nego počnete pričati, < https://thelisteninghermit.com /2012/09/05/open-your-ears-before-you-speak-ordinary-23-b/> (20.03.2017)

Aktivno slušanje zahtijeva ulaganje većeg svjesnog napora kako bi doista čuli i razumjeli ono što nam sugovornik želi reći. Ovakav profesionalni i aktivni način komuniciranja poboljšava interpersonalne odnose i smanjuje mogućnost nesporazuma te jača suradnju i potiče bolje razumijevanje. Ovaj način slušanja višestruko se isplati, što mi volimo da nas čuju tako i naši sugovornici imaju osjećaj da smo zainteresirani za ono što nam govore te time stvaramo međusobno bolji odnos, Ako odnos između sugovornika ne kreće u pozitivnom smjeru, to može dovesti do negativnih emocija. Prednost aktivnog slušanja i promatranja osobe koja nam se obraća može nam pružiti i druge informacije, ne samo izrečenim već i njenim neverbalnim ponašanjem te time možemo dobiti mnogo više informacija od onoga što smo čuli. Kod poslovnog komuniciranja važno je da savladamo način kako da informacije koje čujemo, a ne idu u našu korist, ne reagiramo impulzivno već stvorimo sebi prednost, damo si potrebno vrijeme da informaciju provjerimo i razmislimo o njoj prije no što donesemo nekakav zaključak. Takav način u svakodnevnom poslovnom komuniciranja najčešće koriste više pozicionirani zaposlenici tvrtke čije su odluke bitne i mogu utjecati na pozitivno ili negativno poslovanje tvrtke.

Ono što je možda i najvažnije, ako osobi s kojom pričamo poklanjamo pažnju i dajemo na znanje da zaista čujemo i razumijemo ono o čemu govori, osjećati će se ugodnije, što možemo iskoristiti kao našu prednost bilo da komuniciramo sa kupcima ili svojim kolegama.

6 ZAKLJUČAK

Kod uspješnih tvrtki kao i kod pojedinaca vrlo je bitno ulagati u njihovo napredovanje i kvalitetu. Time se osigurava konkurentnost kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Takvom politikom poslovanja omogućuje se vjerodostojnost, te postiže komunikacija sa potencijalnim partnerima s kojima suradnja inače ne bi bila ostvariva. Takve tvrtke moraju imati čitav niz sustava mjerenja kvalitete kako bi bile vjerodostojne.

Jedan od sustava mjerenja kvalitete je i potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001:2008 Sustav upravljanja kvalitetom. Tvrtka koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji te na taj način njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom. Taj sustav poboljšavanjem učinkovitosti povećava zadovoljstvo kupca ispunjavanjem njegovih zahtijeva.

Da bi tvrtke uspješno provodile sustav kvalitete i postigle kompetitivnu prednost u odnosu na svoju konkurenciju važna je kvalitetna komunikacija između zaposlenika istog i različitog hijerarhijskog nivoa te brzina komunikacije unutar cijele organizacije. Takva komunikacija omogućuje ostvarivanje sukladnosti sa zahtjevima kupaca kao i njegovu informiranost, te pružanja objektivne dokaze prema kojima se vrednuje učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom.

U ovom radu analiziraju se primjene definiranih procedura u tvrtku i njihov utjecaj na poslovanje tvrtka, postavili smo tri osnovna pitanja koja smo željeli istražiti;

4. Kakav je očekivani utjecaj interne komunikacije prema ISO 9001:2008?
5. Koji su mehanizmi osiguravanja nekvalitetnog i/ili nepotpunog provođenja interne komunikacije prema ISO 9001:2008?
6. Koja su moguća poboljšanja primijenjena u poslovanju tvrtka prema ISO 9001:2008?

Implementacija normi iz područja ISO-a 9001:2008, imalo je očekivani, pozitivan utjecaj na promjenu odvijanja komunikacije unutar tvrtke. Svim sudionicima u procesu, menadžmentu tvrtke, odjelu nabave, radnicima u proizvodnji…, službeni dio komunikacije uvijek je dostupan, ovisno o njihovim potrebama, ažuran i sa najnovijim revizijama. Same norme zahtijevaju od radnika da imaju uz sebe svu potrebnu dokumentaciju prilikom obavljanja posla, što povećava informiranost radnika o postupcima rada. Time su radnici zadovoljni iz razloga jer im to

smanjuje stres kako ne bi nešto zaboravili, ili krivo napravili, a zadovoljna je i uprava tvrtke jer ima određenu sigurnost da su poslovi obavljeni u skladu sa propisima i pravilima struke.

Mehanizmi osiguranja nekvalitetnog i/ili nepotpunog provođenja interne komunikacije mogu biti, korektivne i preventivne akcije koje se moraju provoditi ukoliko se primijete nedozvoljena odstupanja, što može i za radnika i za tvrtku imati određene neželjene posljedice. Time je osigurana detekcija moguće pogreške u najranijoj fazi i poboljšanje procesa kako do ponavljanja pogreške više ne dođe.

Poboljšanja primijenjena u poslovanju tvrtka prema ISO 9001:2008 su implementacija tehničke dokumentacije u tvrtku, mogućnost predočenja pisanih dokumenata klijentima o poštivanju pravila, dokumentiranje raznih ideja o poboljšanju procesa na svim razinama, vođenje raznih dokumenata koji olakšavaju dostupnost dolaska do željenih informacija.

U radu smo usporedili međuzavisnosti obrađenih područja interne komunikacije u skladu sa ISO 9001:2008 u poslovanju, s posebnim osvrtom na područja interne komunikacije, teoretsku usporedbom istih s primjenom u tvrtki Vlado elektronici d.o.o.

Postavili smo hipotezu rada u kojoj smo pretpostavili da rješenja u kojem su sagledane međuzavisnosti obrađenih područja i analize procedura i interna komunikacija prema ISO 9001:2008 u poslovanju tvrtke Vlado elektronika d.o.o., može biti uspješno samo ako se dobro integrira, razmotri opseg projekta, komunikacija na projektu, završi u ugovorenom roku isporuči ugovorena funkcionalnost i zahtijevana kvaliteta, te bude u okviru ugovorenog budžeta, a to se može postići samo uz uvjet da se u upravljanju projektom koriste svjetska znanja, vještine i iskustva, te u cijelosti primjene međunarodni standardi.

4. Jesu li postavljene procedure Vlado elektronika dovoljne da zadovolje proizvodni proces u poslovanja tvrtke kojim se jamči kvaliteta?
5. Je li uspješna interna komunikacija timova tvrtke važan čimbenik u ostvarenju ISO9001:2008?
6. Koje su mogućnosti poboljšanja interne komunikacije u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.?

Došli smo do zaključka da uspješna implementacija procedura ISO9001:2008 u tvrtki jamči određenu sigurnost o ispravno obavljenom poslu ukoliko se procedure poštuju, čime se podiže i kvaliteta obavljenih poslova i proizvoda.

No samo uvođenje procedura nije dovoljno za ukupni dojam kvalitete bez uspješne komunikacije timova koji su vrlo važan čimbenik u ostvarenju ISO9001:2008.

Kako interesa da tvrtka bude što bolja ima, mjesta poboljšanjima i idejama o unprijeđenju procesa, pojedinačna i timska uvijek su rado prihvaćena od uprave tvrtke i uzeta na razmatranje.

Time je i potvrđena postavljena hipoteza rada.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Danny, R.: „ **Motivirani za uspjeh**“, MEP Consult, Zagreb, 2006.
2. Heller, R.: „**Priručnik za Menadžere**“, Profil International d.o.o., Zagreb, 3 izdanje 2007.
3. Kondić, Ž.: „**Kvaliteta i ISO 9000**“, Tiva, Varaždin, 2002.
4. Kotler, P.: „**Marketing menagement upravljanje marketingom**“, informator, Zagreb,1994.
5. Marušić, S.: „**Upravljanje ljudskim potencijalima**“, 4. izd.,ADECO, Zagreb, 2006.
6. Pease, A.: „**Govor tijela“**, AGM, Zagreb, 2007.
7. Petar, S.: „**Uvod u upravljanje kvalitetom ISO 9000**“, biblioteka Nading, Zagreb, 1996.
8. Srića, V.: „**Inventivni menadžer u 100 lekcija**“, Delfin, Zagreb, 2004.
9. Tominović K, Rosić,V.: „**Tehnike dokumentacije i prezentacije**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula , 2008
10. Tudor, G., Srića V.: „**Menadžer i pobjednički tim**“, Zagreb, 1998.
11. Zelenika, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela,** Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka 1998.
12. West, M.: „**Tajne uspješnog upravljanja timom**“, Školska knjiga, Zagreb, 2005.

OSTALA LITERATURA:

13. Lucijetić, R.: „**Studijski projekt materijali sa predavanja**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
14. Petar, S.: „**Ekonomija stvaranja vrijednosti, materijali sa predavanja**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
15. Petar, S.: „**Kreativni menadžment, materijali sa predavanja**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
16. Petar, S.: „**Menadžment ideja u procesima, materijali sa predavanja**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
17. Petar, S.: „**Tehnika pregovaranja i retorika, materijali sa predavanja**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
18. Petar, S.: „**Upravljanje odnosom sa klijentima, materijali sa predavanja**“, Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
19. Tominović, K.: „**Timski rad i praktikum**, **materijali sa predavanja**“ Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015
20. Tominović, K.: „**Projektni menadžment**, **materijali sa predavanja**“ Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015

21. Tominović, K.: „**Menadžment procesima**, **materijali sa predavanja**“ Visoka tehnička škola u Puli Politehnički studij, Pula, 2014/2015

INTERNET STRANICE:

22. **Q Norma poslovno savjetovanje;** <http://www. http://www.qnorma.com/>, (10.03.2016.)
23. **Svijet kvalitete,<** http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/savjeti/615-izrada prirucnika kvalitete> (08.03.2016).
24. **Menadžerska funkcija organiziranja**; < http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/> (10.02.2017)
25. **INTERNA KOMUNIKACIJA** – Važnost komunikacije sa zaposlenicima: <http://www.poslovni.hr/poslovnicentar-znanja/interna-komunikacija-vaznost-komunikacije-sa-zaposlenicima-299495> (10.02.2017)
26. **Nekvalitetna komunikacija,** Poslovni savjetnik -,<http://manjgura.hr/wp-content/uploads /2012/08/200609 _Nekvalitetna-komunikacija-u-organizaciji_Privredni-savjetnik.pdf> (12.03.2107)
27. **Neverbalna komunikacija**; <http://marul.ffst.hr/~dhren/nastava/komunikacija/seminari_2012/Sem_5.pdf> (18.03.2017.)
28. **Stranice_od_ekonomski_vjesnik**_2012_2_14.pdf; <https://www.google.hr/#q= VA%C5%BDNOST+ KOMUNIKACIJE +U+FUNKCIONIRANJU+ORGANIZACIJE> (20.03.2017.)
29. **Otvorite svoje uši prije nego počnete pričati**, < https://thelisteninghermit.com /2012/09/05/open-your- ears-before-you-speak-ordinary-23-b/>(20.03.2017)

POPIS SLIKA

Slika 1: Grafički prikaz sustava, elemenata sustava i njegovih veza 14
Slika 2: Sustav upravljanja 15
Slika 3: Karakteristike osoba agresivnog stila 31
Slika 4: Karakteristike osoba pasivnog stila 31
Slika 5: Karakteristike osoba pasivno – agresivnog stila 32
Slika 6: Karakteristike osoba asertivnog stila 33
Slika 7: Komunikacijski proces 39
Slika 8: Grafički prikaz strukture tvrtke 43
Slika 9: Međuzavisnost procesa unutar tvrtke 52
Slika 10: Temeljni procesi tvrtke 54
Slika 11: Certifikat tvrtke Vlado elektronika d.o.o. o zadovoljenju uvjeta norme ISO 9001:2008 58
Slika 12: Protok komunikacije u tvrtki 60
Slika 13: Početna stranica novo uvedenog informatičkog sustava informiranja zaposlenika sa svim uvedenim procedurama 61
Slika 14: Kontrolirani dokument 62
Slika 15: Otvorite svoje uši prije nego počnete pričati 67

POPIS TABLICA

Tabela 1: Razlike između verbalne i neverbalne komunikacije 29
Tabela 2: Glavni komunikacijski kanali 33
Tabela 3: Kultura obraćanja 35
Tabela 4: Glavne tehnike slušanja 37

POPIS PRILOGA

Prilog 1: Račun dobiti i gubitka 74
Prilog 2: Godišnja bilanca 76

Prilog 1: Račun dobiti i gubitka

Navigacija kroz Excel datoteku, List -->	Opci	Bilanca	RDG	PodDop	NT_I	NT_D	ListaMB
	Novosti	Uputa	Kontrole	Djel	Opcine	Sifre	Prom

RAČUN DOBITI I GUBITKA

za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016.

Obrazac **POD-RDG**

Obveznik: 59431920658; VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4	5
I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)	111		17.672.893	22.297.667
1. Prihodi od prodaje	112		17.638.295	21.999.890
2. Ostali poslovni prihodi	113		34.598	297.777
II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)	114		16.278.949	20.041.060
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115		187.467	-42.348
2. Materijalni troškovi (117 do 119)	116		12.702.277	16.217.574
a) Troškovi sirovina i materijala	117		11.985.972	15.196.447
b) Troškovi prodane robe	118		140.313	304.642
c) Ostali vanjski troškovi	119		575.992	716.485
3. Troškovi osoblja (121 do 123)	120		2.320.978	2.508.919
a) Neto plaće i nadnice	121		1.475.772	1.593.566
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	122		513.252	547.150
c) Doprinosi na plaće	123		331.954	368.203
4. Amortizacija	124		423.358	753.312
5. Ostali troškovi	125		606.312	590.039
6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)	126		0	0
a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127			
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128			
7. Rezerviranja	129			
8. Ostali poslovni rashodi	130		38.557	13.564
III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)	131		158.260	239.858
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	132			
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	133		158.260	239.858
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	134			
4. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine	135			
5. Ostali financijski prihodi	136			
IV. FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)	137		143.101	251.414
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	138			
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	139		143.101	251.414
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140			
4. Ostali financijski rashodi	141			
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	142			
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	143			
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	144			
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	145			
IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)	146		17.831.153	22.537.525
X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)	147		16.422.050	20.292.474
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)	148		1.409.103	2.245.051
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	149		1.409.103	2.245.051
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150		0	0
XII. POREZ NA DOBIT	151		285.724	451.759
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	152		1.123.379	1.793.292
1. Dobit razdoblja (149-151)	153		1.123.379	1.793.292
2. Gubitak razdoblja (151-148)	154		0	0
DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA				
1. Pripisana imateljima kapitala matice	155			

2. Pripisana manjinskom interesu	156			
IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVATNOJ DOBITI (popunjava poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)				
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (= 152)	157			
II. OSTALA SVEOBUHVATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (159 do 165)	158		0	0
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	159			
2. Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	160			
3. Dobit ili gubitak s osnove ponovnog vrednovanja financijske imovine raspoložive za prodaju	161			
4. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanog toka	162			
5. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu	163			
6. Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku pridruženih poduzetnika	164			
7. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	165			
III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVATNU DOBIT RAZDOBLJA	166			
IV. NETO OSTALA SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (158-166)	167		0	0
V. SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (157+167)	168		0	0
DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
VI. SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA				
1. Pripisana imateljima kapitala matice	169			
2. Pripisana manjinskom interesu	170			

Prilog 2: Godišnja bilanca

Navigacija kroz Excel datoteku, List -->	Opci	Bilanca	RDG	PodDop	NT_I	NT_D	ListaMB
	Novosti	Uputa	Kontrole	Djel	Opcine	Sifre	Prom

BILANCA

stanje na dan 31.12.2016.

Obrazac **POD-BIL**

Obveznik: 59431920658; VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
AKTIVA				
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001			
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)	002		1.601.252	2.945.931
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)	003		13.645	13.645
1. Izdaci za razvoj	004			
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005		13.645	13.645
3. Goodwill	006			
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007			
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008			
6. Ostala nematerijalna imovina	009			
II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	010		1.587.607	2.932.286
1. Zemljište	011			
2. Građevinski objekti	012			
3. Postrojenja i oprema	013		1.118.532	2.463.211
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014			
5. Biološka imovina	015			
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	016			
7. Materijalna imovina u pripremi	017		469.075	469.075
8. Ostala materijalna imovina	018			
9. Ulaganje u nekretnine	019			
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (021 do 028)	020		0	0
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	021			
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	022			
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	023			
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	024			
5. Ulaganja u vrijednosne papire	025			
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	026			
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	027			
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	028			
IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)	029		0	0
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	030			
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	031			
3. Ostala potraživanja	032			
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	033			
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)	034		12.825.520	12.659.739
I. ZALIHE (036 do 042)	035		4.196.622	3.412.457
1. Sirovine i materijal	036		3.413.942	2.702.699
2. Proizvodnja u tijeku	037		618.316	575.760
3. Gotovi proizvodi	038		46.561	54.982
4. Trgovačka roba	039		117.803	79.016
5. Predujmovi za zalihe	040			
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	041			
7. Biološka imovina	042			
II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)	043		5.898.716	7.311.751
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	044			
2. Potraživanja od kupaca	045		5.859.214	7.236.344
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	046			
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	047			
5. Potraživanja od države i drugih institucija	048		39.502	75.407
6. Ostala potraživanja	049			
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (051 do 057)	050		1.010.668	640.804

BILANCA

stanje na dan 31.12.2016.

Obrazac **POD-BIL**

Obveznik: 59431920658; VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	051			
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	052			
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	053			
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	054			
5. Ulaganja u vrijednosne papire	055			
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	056		1.010.668	640.804
7. Ostala financijska imovina	057			
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	058		1.719.514	1.294.727
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	059		23.547	64.511
E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)	060		14.450.319	15.670.181
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	061			
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)	062		7.712.839	9.434.645
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	063		80.000	80.000
II. KAPITALNE REZERVE	064			
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	065		0	0
1. Zakonske rezerve	066			
2. Rezerve za vlastite dionice	067			
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	068			
4. Statutarne rezerve	069			
5. Ostale rezerve	070			
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	071			
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	072		6.509.460	7.561.353
1. Zadržana dobit	073		6.509.460	7.561.353
2. Preneseni gubitak	074			
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	075		1.123.379	1.793.292
1. Dobit poslovne godine	076		1.123.379	1.793.292
2. Gubitak poslovne godine	077			
VII. MANJINSKI INTERES	078			
B) REZERVIRANJA (080 do 082)	079		0	0
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	080			
2. Rezerviranja za porezne obveze	081			
3. Druga rezerviranja	082			
C) DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)	083		0	0
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	084			
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	085			
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	086			
4. Obveze za predujmove	087			
5. Obveze prema dobavljačima	088			
6. Obveze po vrijednosnim papirima	089			
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	090			
8. Ostale dugoročne obveze	091			
9. Odgođena porezna obveza	092			
D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)	093		6.737.480	6.235.536
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	094			
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	095		367.751	1.201.247
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	096			
4. Obveze za predujmove	097			
5. Obveze prema dobavljačima	098		6.077.125	4.613.157
6. Obveze po vrijednosnim papirima	099			
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	100			
8. Obveze prema zaposlenicima	101		148.410	166.657
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	102		144.194	254.475
10. Obveze s osnove udjela u rezultatu	103			

BILANCA
stanje na dan 31.12.2016.

Obrazac
POD-BIL

Obveznik: 59431920658; VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	104			
12. Ostale kratkoročne obveze	105			
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	106			
F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)	107		14.450.319	15.670.181
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	108			
DODATAK BILANCI (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
A) KAPITAL I REZERVE				
1. Pripisano imateljima kapitala matice	109			
2. Pripisano manjinskom interesu	110			

Napomena 1.: Dodatak bilanci popunjavaju poduzetnici koji sastavljaju konsolidirane godišnje financijske izvještaje.