Značaj komunikacije za uspješnost organizacije

Miletić, Marieta

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:390689

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

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





VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zagreb

Specijalistički diplomski studij

Menedžment javnog sektora

MARIETA MILETIĆ

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE ZA USPJEŠNOST ORGANIZACIJE

Zagreb, 2020. godine

VELEUČILIŠTE

S pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zagreb

Specijalistički diplomski studij

Menadžment javnog sektora

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE ZA USPJEŠNOST ORGANIZACIJE

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Studentica:
Marieta Miletić

Naziv kolegija:
UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

JMBAG studenta:
0257011843

SADRŽAJ

SAŽETAK 1

ABSTRACT 2

1. UVOD 3

2. ORGANIZACIJA 4

2.1. Ciljevi organizacije. 4

2.2. Hijerarhiske postavke u organizaciji 7

2.3. Pregovori unutar organizacije……..……..10

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA 13

3.1. Važni čimbenici komunikacije 15

3.2. Verbalna komunikacija…….……..…17

3.3. Neverbalna komunikacija…….…….18

3.4. Proces komunikacije…….……19

3.5. Izazovi poslovne komunikacije…….……20

3.6. Komunikacija u krizi…….21

3.7. Principi za uspješnu komunikaciju……23

4. MEĐULJUDSKI ODNOSI ……..25

4.1. Zašto su odnosi u komunikaciji važni?.....25

4.2. Odnosi organizacije prema drugima 27

4.3. Priprema na odnose u krizi…….…31

4.4. Odnosi tijekom i nakon krize……..……..……33

9. ZAKLJUČAK 36

10. IZJAVA 38

11. POPIS LITERATURE 38

12. POPIS SLIKA I TABLICA 39

ŽIVOTOPIS 40

SAŽETAK

Organizacija podrazumijeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Bilo koja organizacija da bi ostvarila željeni cilj treba imati i odgovarajuća sredstva, a to su materijalna sredstva i naravno ljudi bez kojih nije moguće postići ciljeve organizacije. Ciljevi organizacije moraju se ostvariti s najmanjim mogućim naporom, a to je smisao organizacije, pronaći najbolji način i rješenje sa stajališta efikasnosti i efektivnosti organizacije komunikacijom. Konflikti su sastavni dio organizacijskog života, neizbježan i koristan u djelotvornim organizacijama, sve dok je pod kontrolom. Interesi i potrebe ljudi su vrlo različiti kako u privatnom životu, isto tako i vrijedi za poslovni život. U organizaciji su konflikti između različitih interesa neizbježni pa je broj i intenzitet sukoba ponekad dosta visok. Uspješno rješavanje sukoba je zapravo vještina bez koje će menadžer teško uspjeti na poslu.

Ključne riječi: organizacija, komunikacija, konflikti, menadžer.

Title in English: THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FOR THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION

ABSTRACT

A company can be defined as a organised group of people whose aim is to reach certain goals through adequate means, using as little as effort as possible in any area of social life. In order to reach their goals, companies need to have appropriate tools, both of material and psychological nature (i.e. staff). The ideal situation is when companies' objectives are reached with least amount of energy possible; that, in the end, is a definition of an efficient and effective company. Conflicts are an integral part of life at a workplace. They are inevitable and useful in efficient companies as long as they are under control. The interests and needs of people vary considerably both in private lives at a workplace with communication.Conflicts between people with different interests are unavoidable and their frequency and intensity can therefore sometimes be quite high. Being able to efficiently deal with conflicts is a necessary skill for every successful manager. In the last part of my thesis I carried out a survey about conflicts at a workplace. I distributed a questionaire with 12 multiple choice questions and analysed each question and answer thoroughly.

Key words: companies, communication, conflicts, managers.

1. UVOD

Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, emocija i raznih ideja koje su prilagođene društvenoj prirodi situacije putem verbalnih i neverbalnih kanala. Ključno za nastajanje komunikacije je potreba za njom u bilo kojem smislu. Komunikacija postoji još od stvaranja svijeta kao način izražavanja, ali najranije informacije o raspravama zabilježene su u vrijeme Platona. U početcima bilo je potrebno posjedovanje vještine javnog nastupa se smatralo kako je komunikacija retorika, odnosno za njezino nastajanje. U početcima bilo je potrebno posjedovanje vještine javnog nastupa jer se smatralo kako je komunikacija retorika. Ona je vrlo bitna za svaku organizaciju te njezino suštinsko funkcioniranje.

Svaka komunikacija unutar ili izvan poduzeća može dovesti i do nastajanja konflikta u međuljudskim odnosima. Konflikt je situacija koja može narušiti stvaranje efikasnost okruženja u organizaciji s obzirom da potiče svađu, nezadovoljstvo, stres što vodi i lošem obavljanju posla i narušava zdravlje svakog pojedinca. Kako bi komunikacija u poduzeću funkcionirala bitno je postaviti dobre međuljudske odnose u istoj što uvelike ovisi o vodećem kadru. Oni predstavljaju jednu od najvažnijih karika aktivnosti menadžmenta.

Organizacija zapravo predstavlja organiziranu grupu ljudi u sastavljenu manje skupine pojedinaca tj. timove ili skupine manjih timova čiji su odnosi zapravo odnos pojedinca i pojedinca na razini radnog mjesta, između grupe i druge grupe na razini pogona i sl. Različitost odnosa je određena različitošću interesa i međusobnih poslovnih veza, a uvijek se povezuju zajedničkim ciljevima. Cilj i svrha završnog rada je nastojati objasniti važnost komunikacije i međuljudskih odnosa u organizaciji, na koji način se može izgraditi dobra komunikacija, nastajanje konflikata te način njihova rješavanja.

2. ORGANIZACIJA

2.1. Ciljevi organizacije

Riječ organizacija dolazi od grčke riječi organon koja predstavlja alat, instrument, spravu ili napravu. Nakon nekog vremena pojavila se riječ organizam, a ona predstavlja živu skupinu koja ima povezane dijelove od kojih svaki obavlja određenu funkciju. Dakle, može se reći da skup međusobno povezanih dijelova čini organizaciju. Organizacija je širok pojam, pa se definira na različite načine te poprima različita značenja, no jedno je zajedničko, a to je, da bi se uspjele obaviti sve zadaće, potrebna je dobra organizacija.

Druga definicija organizacije je da je ona određena institucija u kojoj ljudi zajedno rade i zajedno postižu ciljeve.



Slika 1. Važnost komunikacije u organizaciji
Izvor: zena.hr, pregledano dana 20. travnja 2020.

Najčešće definicije organizacije mogu se podijeliti na:

1. „univerzalno poimanje organizacije – podrazumijeva se organizacija kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova,
2. institucionalno poimanje organizacije – organizaciji se pristupa kao skupu ljudi, odnosno kao društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. Pojam organizacije upotrebljava se za označavanje institucija, pa se govori o poslovnim organizacijama, bankama, ustanovama i slično,
3. strukturno poimanje organizacije – podrazumijeva se organizacija kao struktura društvenog sustava. To znači da svaki društveni sustav, ima svoju unutarnju strukturu,

4. funkcionalno poimanje organizacije – podrazumijeva se organizacija kao aktivnost oblikovanja, riječ je o organizaciji kao procesu organiziranja organizacijske strukture neke organizacije.„ (P. Sikavica, 2011:10)

Smatra se da je bitno za organizaciju međusobna povezanost najmanje dvoje ljudi i njihov zajednički cilj. Pojedinci zajedno djeluju u organizaciji time čine organizaciju kojom je određen sustav interakcije pojedinca. Oni ostvaruju ciljeve i njihova svrha i je ostvarivanje ciljeva zacrtanih i zamišljenih. Ukoliko će biti složni i poštovati sebe i druge cilj je moguće i ostvariti uz trud, jer sve se može kad se hoće.

„W. R. Scott i A. Etzioni smatraju organizaciju kao skupinu koja ostvaruje specifične ciljeve. Jedna od najkraćih definicija organizacije je ona E. Dalea, organizacija je sredstvo za postizanje ciljeva. S. P. Robbins organizaciju smatra kao svjesno koordiniranje društvenih entiteta usmjerenih prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva.“ (P. Sikavica, 2011:10)

Iz svih ovih definicija možemo vidjeti kako je jedna od najbitnijih karakteristika organizacije ostvarivanje ciljeva. Organizacije i kako bih mogle određene ciljeve savladavati i postizati. Prije nego je zadan cilj, netko je trebao imati viziju ili ideju u kojem pravcu treba ići i što se želi ostvariti. Vizija je srž poslovnog procesa jer bez nje bi mi svi tapkali u mraku. Kad imamo viziju određujemo cilj i postupak na koji način ćemo postići zadani cilj, dok sve izračunamo trebamo imati i volju da to izvršimo po određenom planu. Volja je pokretač ljudske snage. Bez volje ne možemo učiniti ništa a i ako nešto učinimo to neće biti na dovoljno dobro i ne može ispuniti zadane kriterije. Kako bih stvari napredovale osoba ih treba odraditi s voljom, odmah po zadanom zadatku i u cijelosti. Kada bih s tog polazišta kretali svi sudionici nekog projekta projekt bih cilj bi bio brzo ispunjen a rezultati ne bi nedostajali. Za sva postignuća zaslužni su složni djelatnici koji su udružili svoje snage, prihvatili jedni druge sa slabim točkama i jakim snagama i krenuli zajedno u nove pobjede. Što znači da je organizacija svjesno udruživanje ljudi koji određene ciljeve ispunjavaju odgovarajućim sredstvima. Čine to s najmanjim mogućim troškom i sa najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području života i rada.

Bilo koja organizacija bez obzira na djelatnost, tehnologiju ili veličinu, treba imati svoje vlastite ciljeve, koji moraju biti jasni i naravno ostvarivi. Ciljevi jedne organizacije jedno su od najvažnijih obilježja organizacije. Cilj zapravo određuje smjer u kojem organizacija želi

dalje ići. Ciljevi su bitni da bi menedžeri mogli odrediti mjesta gdje bi uložili resurse, odnosno opremu ili novčana sredstva. Cilj određuje i koliko ljudi treba biti uključeno u zajednički projekt. Sve treba posložiti na način da se ostvare najveća moguća zarada uz najmanje uloženih ljudi, sredstava i vremena. Ostvarenje cilja vodi ka postavljanju novoga, još većega i kroz te izazove koji su pred organizacijom ona raste jača i napreduje u svim segmentima.



Slika 2. Zajednički ciljevi
Izvor: marcasemercados.com.br, pregledano dana 25. travnja 2020.

Svaki cilj organizacije mora biti:

„1. U pisanom obliku – jer nitko ne može voditi organizaciju poduzeća bez jasno zapisanih ciljeva u dokumentima poduzeća.
2. U mjerljivom obliku – znači da moraju biti jasno i precizno određeni.
3. Za određeno razdoblje – označava rok u kojem se zadani ciljevi moraju ispuniti i omogućava menadžmentu razne intervencije.
4. Ostvarivi – podrazumijeva realne i ambiciozne ciljeve, koji će dati poticaj zaposlenicima za ostvarenjem istih. Važan cilj za svaku organizaciju je i maksimiziranje profita, koji je često i glavni cilj i nit vodilja u poslovanju.“ (P. Sikavica, 2011:21)

„Zaposlenici moraju imati cilj, što kvalitetnije obavljanje danih zadataka ili pružanja usluga. U organizaciji je također važan cilj zadovoljstvo i vlasnika poduzeća, menadžera i zaposlenika.
Postoji i drugi način, prema kojem ciljevi moraju biti pametni, odnosno SMART. Moraju biti specifični za organizaciju, mjerljivi, ostvariti, realni i vremenski određeni.“ (P. Sikavica, 2011:22).

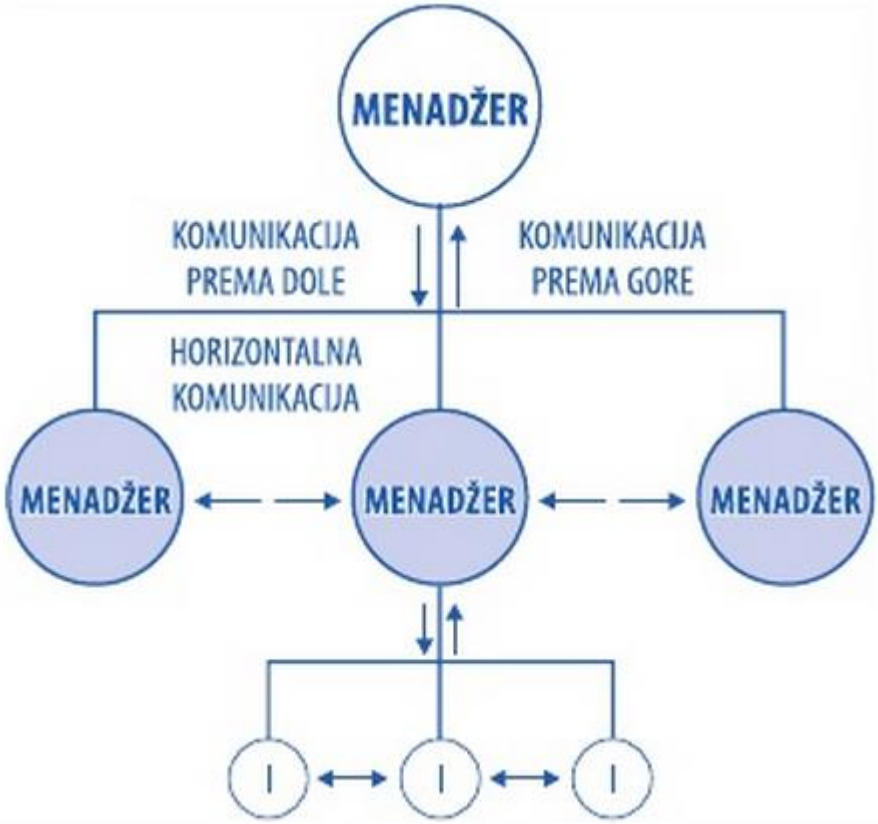
Različiti su ciljevi ovisno o zadaći i svrsi svake pojedine organizacije. Ovisno o vrsti djelatnosti, svaka će organizacija imati različite ciljeve. Neprofitnim organizacijama kao npr. škola kojoj je glavni cilj efikasno obavljanje usluga dok je profitnim organizacijama glavni cilj uvećanje profita.

U svakom slučaju postavljeni ciljevi trebaju biti realni i ostvarivi, jer ako se postave previsoki ciljevi koje se ne može dostići svi koji su bili uključeni u ostvarivanje cilja na bilo koji način biti će nezadovoljni, frustrirani i depresivni. Kada se postavi realan i ostvariv cilj svi koji su bili uključeni u ispunjavanje istog biti će zadovoljni, imat će osjećaj postignuća, samoostvarenja koji će ih voditi ka novom zadanom cilju, i tako će puni uspjeha osvajati brda, gore pa planine.
Tako se postepeno postiže napredak organizacije a ne čak samo organizacije nego i čitavog čovječanstva, jer je uvijek nakon ostvarenog cilja osoba dobila poticaj da u sljedećem cilju ode korak više. Postoje čak i organizacije kojima je najvažniji cilj postići zadovoljstvo zaposlenika a nekim organizacijama koje imaju visoku stopu konkurencije cilj je neprekidan i stalan rast.

2.2. Hijerarhijske postavke u organizaciji

Postavke po hijerarhiji u poslovanju i organizaciji odličan su odličan alat za organizacijski dio posla i u tom segmentu naravno da ispunjavaju svoju svrhu postojanja. Često se zna reći puno babica kilavo dijete, što znači da ne trebaju svi biti nadređeni što je često slučaj u nekim državnim službama, zbog većeg koeficijenta svi postanu voditelji a pošto ponestane djelatnika, voditelji moraju sami sebe voditi i određivati ono što mu je naredio viši voditelj tj. načelnik. Takve postavke mogu akterima stvarati često nejasan zvuk u komunikaciji, gledajući s aspekta komunikacije i ljudskih resursa. Iz tog proizlazi da je dobra organizacija organizacije prvi uvjet za dobro poslovanje.

Isto tako bitan je faktor uspješne i stabilne organizacije po hijerarhijskim postavkama unutar neke organizacije. Neizbježno je uspostavljanje dobrog odnosa između nadređenog i djelatnika. Međuljudski odnosi su ključ svakog odnosa i prosperiteta na bilo kojoj životnoj razini. Poštovanje, uvažavanje, prihvaćanje, istinoljubivost i spremnost na kompromise treba sadržavati svaki odnos kako bih se mogao razvijati i napredovati. Bilo bih dobro kad bih svi prihvatili zlatno pravilo na koje nas je Isus pozvao da činimo drugima ono što bi htjeli da drugi čine nama. Kad bih se upitali jer bih htio da tako o meni govore ili da meti to netko napravi odmah bi se zaustavili. Svijet treba ljude koji se ne daju potkupiti nego su vjerni svojoj savjesti. Trebali bih više gledati, slušati i čitati dobre kvalitetne stvari na samo izgradnju imati model ili uzor koji slijedimo, kao bih rasli iznutra i iz dana u dan postajali sve bolji ljudi, djelatnici, menadžeri… to je proces na kome treba ustrajati. Jer ono što je iznutra neminovno će kad-tad izaći na van, neki će biti na dobrobit ljudi oko sebe a neki će maltretirati sebe i druge. Treba stvari osvijestiti i primiti se u koštac s činjenicama svjesni da uspjeha neće biti ako se mi ne potrudimo.



Slika 3. Hijerarhija

Izvor: hrcak.srce.hr, pregledano dana 28. travnja 2020.

Gledajući sa psihološkog aspekta bit uspješne komunikacije po hijerarhiji znači postići cilj uz kvalitetno zadovoljavanje ljudskih i emotivnih potreba djelatnika uz istovremenu intergraciju svih resursnih stanja ali i istovremeno kretanje prema cilju poslovanja. Jako je važno pravilno upravljati komunikacijom gledano iz aspekta hijerarhijskih postavki unutar organizacije zbog toga što svaka riječ u komunikaciji aktera direktno utječe na rezultate.

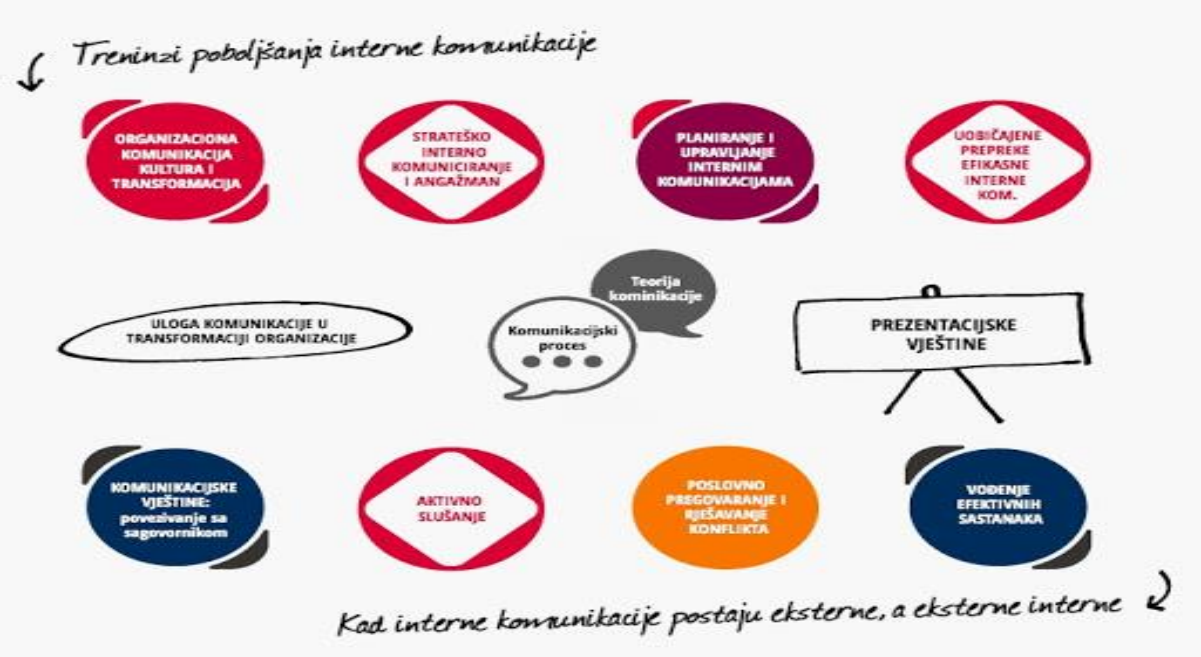
„Djelatnik sa svojim zvanjem i vještinama mora biti stabilan i u svom optimalnom unutarnjem, resursnom stanju, kako bi mogao pratiti komunikaciju s nadređenima i kolegama, a potom i primiti informacije na dobar i ispravan način. Sve to omogućava da djelatnik pokrene u sebi sve potrebne resurse i kanalizira ih na pravilan i adekvatan način kako bi ga vodili prema ostvarenju poslovnih i osobnih ciljeva.“ (Mirakul, 2019)

Rukovoditelj je odgovoran za komunikaciju i resursno stanje djelatnika tijekom procesuiranja informacija i tijekom cijelog procesa prijema informacija. On mora misliti na ciljeve projekata ili poduzeća, a ako zanemari emocionalni i osobni segment djelatnika, komunikacija će biti loša, a uspjeh polovičan ili nepostojeći.

Zanemarivanje unutarnjeg stanja djelatnika ne stavljaju se u pogon svi djelatnikovi resursi a takvim načinom se nanosi direktna šteta djelatniku i poduzeću. Čest je upravo taj slučaj kriznog ponašanja kad rukovoditelj vodi jedino računa o postizanju ciljeva, time šteti svima a i sebi.
Ključno za postizanje optimalne učinkovitosti u bilo kojem sastavu hijerarhijske učinkovitosti kod djelatnika je da mu se osnaži njegov unutarnji sustav i resursi.

2.3. Pregovori unutar organizacije

Kada dvije strane imaju neke zajedničke i neke suprotne interese pregovaranje je komunikacijsko sredstvo za postizanje cilja. Na ishod pregovora mogu utjecati obje strane. Zajedničko prilagođavanje svih uključenih u pregovore bitno je za pozitivan rezultat pregovora. Razmjena informacija s ustupcima u smjeru optimalnih rješenja i iskren nastup uvelike će koristiti pregovorima. Kada se svi prijedlozi jedne strane odbiju ista će to doživjeti kao neprimjeran odnos. Obje strane moraju biti zadovoljne i trebaju vjerovati da su uspjele u pregovorima kako bi pregovori bili uspješni.



Slika 4. Komunikacijski treninzi

Izvor: http://www.tba.ba/komunikacijski.php, pregledano dana 1. svibnja 2020.

„Čimbenici uspješnih pregovora su sposobnost slušanja, sposobnost govorništva, stručno znanje, priprema za buduće pregovore, pregovaračko iskustvo, sposobnost vođenja i rada u grupi, samokontrola, sposobnost uvjeravanja i nagovaranja i kompletnost osobe pregovarača.“ (Petar i Vrhovski,2004:218) Isto tako:

„Za postizanje zajedničkog dogovora potrebne su dvije razumne strane. Pregovori se vode kako bi se pronašlo rješenje, ali ponekad pregovori od samog početka ne krenu željenim smjerom. „ (Petar i Vrhovski,2004:218)

Recimo da se jednom sugovorniku ne sviđa sugovornik ili mu ne odgovara tema koja je postavljena. Stvari treba posložiti tako da se odlučimo gledati pozitivno, bez obzira na naše ne sviđanje. „U negativnoj komunikaciji prije svega treba pokušati shvatiti uzrok takve komunikacije i ostati miran. Komunikacija ispunjena negativnim osjećajima situacija je u kojoj neiskusni menadžer lako može izgubiti nadzor nad sobom i neuspješno komunicirati. Pitanje je kako komunicirati s negativno ili neprijateljski raspoloženim sugovornicima te kako se ponašati kada sugovornici od samog početka negativno reagiraju na sugovornikove riječi.“ (Petar i Vrhovski, 2004:218)

Kako se ne bi upropastio trud koji je uložen u postizanje cilja autori navode da je uvijek potrebna budna spremnost za rješavanje takvih negativnih situacija.

„Pregovorima se pokušava ostvariti određeni cilj, a navode četiri moguća ishoda pregovora. Prvi je dobivam - gubiš, drugi je dobivaš - gubim, treći je dobivam dobivaš i četvrti je gubim - gubiš.“ (Petar S, Vrhovski I, 2004:218)

Kako bi uspjeli u procesu pregovaranja treba se unaprijed pripremiti i odrediti cilj koji se želi postići pregovorima. „Mora se znati koje su alternative ukoliko se u pregovorima uspije ili ako se ne uspije, hoće li povijest poslovnih odnosa s drugom stranom utjecati na pregovore, koji je minimalni, a koji maksimalni ishod pregovora, na koje kompromise se može pristati i koje se posljedice mogu prihvatiti.“ (Petar i Vrhovski,2004:218) Isto kao:

„Kako navodi za postizanje cilja zbog kojeg se pregovara potrebno je koristiti pregovaračke strategije, a to su tvrdo pregovaranje, meko pregovaranje, pozicijsko pregovaranje, fiktivno pregovaranje i principijelno pregovaranje.“ (Petar i Vrhovski,2004:218)

„1. Tvrdim pregovaranje se postiže sporazum jednostrane koristi, jednokratno se ostvaruje cilj, a ne uvažavaju se ili se ugrožavaju dugoročni poslovni interesi
2. Mekim pregovaranjem postiže se sporazum bilo koje vrijednosti jer je važno postići sporazum koji ne mora biti i kvalitetan. Ovim pregovorima se razvija tolerancija, prave se kompromisi, razvijaju se dobri odnosi i dugoročno se grade dobri poslovni odnosi.“ (Srića V, 2014)
3. „Pozicijskim pregovaranjem se postiže sporazum jednostrane koristi pri čemu jedna strana nudi jednostrana gotova rješenja, iznosi tvrde stavove i brani svoje interese
4. Fiktivnim pregovaranjem postiže se sporazum koji se neće provesti, jer iza fiktivnog pregovaranja stoje skriveni ciljevi.“ (Srića V, 2014)
5. Principijelnim pregovaranjem postiže se kvalitetan sporazum, utrošak vremena je racionalan, razvijaju se dobri međuljudski odnosi, pronalaze se rješenja i pouzdani načini provedbe. Principijelno pregovaranje, kao način postizanja kvalitetnog sporazuma s kojim su strane uključene u pregovaranje zadovoljne, ima svoja načela.“ (Srića V, 2014)

Načela principijelnog pregovaranja su:

„Načelo zdravog konflikta interesa,
načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa,
načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi,
načelo Win-Win, odnosno zadovoljenje interesa obje strane na zadovoljavajući način,
načelo Give-Get, odnosno davanja i uzimanja za svaku stranu,
načelo važnosti ličnosti pregovarača,

načelo važnosti procedure.“ (Srića V, 2014)
„Procedura principijelnog pregovaranja je:
priprema i uvod,
početak procesnog pregovaranja,
kulminacija i neutraliziranje prigovora,
rasplet i donošenje odluke,
završetak i zaključci,
sporazum,
provedba i evaluacija.“ (Srića V, 2014)

„Poželjan stil pregovaranja je stil u kojem pregovarač odvaja problem od ljudi,
fokusira se na interese, a ne na pozicije,
pronalazi opcije za obje strane, objektivnim kriterijima procjenjuje najbolje opcije,
govori tiše i sporije od sugovornika, ne pobija napade,
ne brani se od motiva koji mu se pripisuju,
zanemaruje prijetnje,
reagira pozitivno, ali konkretno,
ne reagira na agresivnost,
ponavlja dva načela na osnovi kojih će prihvatiti rješenje,
uvjerljivost argumenata i razmjena.“(Srića V, 2014)

Zadatak koji vodi do najrazličitijih područja primjene jer se sastoji od puno elemenata je poboljšanje konfliktne inteligencije. Način usklađivanja stavova o interesa s drugima je oblik komunikacije koju nazivamo pregovori.

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

3.1. Važni čimbenici komunikacije

„Komunikacija je riječ latinskog porijekla (lat. communicatio)1 i označava prenošenje informacije u vidu govora, pisane forme i vizualnih efekata, odnosno znakova i simbola. Poslovna komunikacija predstavlja razmjenu informacija između ljudi unutar i van neke društvene organizacije, a uključuje komercijalnu korist organizacije a istovremeno označava davanje i primanje poslovnih informacija radi postizanja određenih poslovnih ciljeva i konkretnih rezultata.“ (hr.wikipedija.org)

Poslovna komunikacija, javno oglašavanje i marketing , korporativne komunikacije,odnosi s javnošću, angažman zajednice, međuljudske komunikacije, ugled menadžmenta, zaposlenih su najveće važnosti u odnosima s potrošačima i kupcima. Uspješna komunikacija koja doprinosi ostvarenju ciljeva treba se prilagoditi određenim poslovnim situacijama . Strukture kompanija i poslovne procedure moraju se prilagoditi promjenama jer se u današnjem vremenu ubrzano mijenjaju. To podrazumijeva konstantno usavršavanje učenje stranih jezika, praćenje novih trendova, međukulturno komuniciranje. Prirodna sklonost za komuniciranjem sa drugim ljudima usađena je u svakog čovjeka.



Slika 5. U čemu vidim značaj poslovne komunikacije

Izvor: https://milicaradosavljevic.wordpress.com/, pregledano dana 1. svibnja 2020.

Netko je prirodno talentiran govornik, dok drugi teško pronalazi prave riječi. Da bi poslovna komunikacija bila što bolja, uspješnija i efikasnija ona se treba prilagoditi određenim poslovnim situacijama. Netko ima dar jezika i vrlo se dobro služi s njime, dok drugi imaju lošu govornu sposobnost i ono što znaju ne mogu to prenijeti drugima. Naše su urođene sposobnosti često nedovoljne pa bi trebalo raditi na vještini komuniciranja kako bih postigli zavidne rezultate.

Kao što radimo na sebi po određenim nama bitnim područjima tako trebamo konstantno razvijati se i napredovati na području komunikacije. Postoje razni tečajevi, seminari koji su jako efikasni i u vrlo kratkom roku postižu se odlični rezultati. Utisak koji se ostavlja na prisutne kolege bitan je za poslovnu komunikacija koja omogućava stvaranje ugodne atmosfere između sugovornika, govornik djeluje samouvjereno. Samim tim, uspješnije se ostvaruju zadani ciljevi.

„Da bi poslovna komunikacija davala očekivane rezultate, neophodno je:

- uspostaviti jasnu hijerarhiju,
- koristiti vizualnu komunikaciju,
- upravljati konfliktima,
- uzimati u obzir kulturalne razlike,
- uspostaviti pravilnu pisanu komunikaciju.

Pri izboru medija komunikacije, važno je uzeti u obzir kome šaljemo poruku, kao i suštinu i cilj same poruke. Poslovna komunikacija uključuje korištenje određenih medija: internet, novine, radio, televiziju i osobno komuniciranje.“ (Newman A., Ober S., 2013:18)

Najveći utisak ostavlja osobno komuniciranje, odnosno tzv. komuniciranje “face to face” ili „licem u lice“ nakon toga komunikacija internetom, odnosno online sastanak, koja je od izuzetnog značaja jer povezuje sugovornike koji su udaljeni. Razni načini komunikacije pružaju ljudima razne mogućnosti.

Komunikacija internetom je od posebne važnosti velikim kompanijama koje imaju široku mrežu svojih ogranaka, koja se često pruža i na različitim kontinentima. Potom slijedi video-konferencija, sastanak preko telefona, glasovna poruka, video snimak, blok, izvještaj, brošura, e-mail, dok se smatra da najmanji utjecaj ima dopis. Ljudi su sve manje skloni čitanju, čitanje

dugačkih članaka i poslovnih ugovora jeko je zamorno dok slušanje ili gledanje slika ostavlja dubok dojam i na taj način se s lakoćom komunicira i dogovara. Od uspješne komunikacije umnogome zavise i kvalitetni ljudski odnosi.

Svaka organizacija je u ovisnosti sa komunikacijskom atmosferom i komunikacijskog procesa. Organizacijsku atmosferu koju uspostavljaju zaposleni i odnose koje oni stvaraju sami između sebe. Zaposleni koji stvaraju ugodnu atmosferu postižu najbolje rezultate. U takvoj atmosferi zaposleni rade sa uživanjem, što vodi ka boljem angažiranju u poslu i ostvarivanju zadatih ciljeva. Cjelokupna organizacija postiže bolju efikasnost. Nasuprot tome, loša atmosfera dovodi do nezadovoljstva zaposlenih, te se oni nemaju volju angažirati , nisu motivirani i krajnji uspjeh cijele organizacije će izostati. Jedan od uvjeta dobrog funkcioniranja i napretka organizacije je dobra komunikacija i dobri međuljudski odnosi. Stručnjaci smatraju da to nije jednostavan i lak zadatak u organizaciji. Posebne strategije se razrađuju u komunikaciji. Puno raznih autora su davali preporuke i predlagali korake ka uspješnoj poslovnoj komunikaciji.

U komunikaciji najvažnije je stvoriti most povjerenja jer se dobar odnos temelji na međusobnom povjerenju. Most povjerenja biti će uspostavljen onog trenutka kad djelatnik stekne pojam o vlastitoj vrijednosti. Djelatniku znači dati mu vrijednost, istaknuti njegovu ulogu u procesu, njegovu poziciju i doprinos učinkovitosti. Ukoliko se on osjeća prihvaćeno i vrijedno moći će preuzeti odgovornost na sebe i postizati će puno bolje rezultate.

Tablica 1. Komuniciranje na motivaciju zaposlenika
Izvor: repozitorij.efst.unist.hr, pregledano dana 3. svibnja 2020.



Nakon povjerenja važno je i krenuti s iste pozicije razmišljanja i spoznaje koje su aktualne u tom poslovnom razdoblju. Ako se radi o novčanim iznosima tu treba raditi osoba od povjerenja koja nije sklon materijalizmu i visokom časti jer će to za nju biti prevelika kušnja. Kontroliranje samog sebe vrlina je moćnika. Postoje razne vrste kontrole i dobro je znati da postoji kontrola, jer se ljudi često ponašaju bez kontrole i kao da ih nitko ne gleda. Kontroliranje suradnika dobra je stvar ali ako prethodno postoji odnos povjerenja. Može se lako dogoditi da u komunikaciju ne ulaze s istim spoznajama, očekivanjima i pozicijama razmišljanja. Tada bi osoba koju se kontrolira mogla biti u lošoj poziciji.

Zadatak je rukovoditelja najprije dobiti uvid u to gdje se sa svojim spoznajama o tematici koja je predmet komunikacije nalazi njegov djelatnik, kako bi ga u komunikaciji mogao sresti na mjestu na kojem je i tek tada povesti komunikaciju prema zajedničkom cilju. Motivacija za napredak ne smije izostati, treba ići korak po korak, i ne preskakati činjenice koje nam se ne čine bitne, a u biti one sačinjavaju jednu cjelokupnu sliku. Komunikaciju treba voditi toliko dugo dok nismo sigurni da je druga strana dobro razumjela sve što treba.

Koliko povjerenja djelatnici imaju u sebe u trenutku kada ulaze u komunikaciju i iz kojih spoznaja o sebi djeluju o tome će ovisiti poslovna komunikacija. Zato je zadatak nadređenog da podigne sliku i vrijednost svakog pojedinca. Ukoliko će osoba imati ispravnu sliku o sebi pokušavati će tu sliku opravdati i dokazati drugima, ako je svi smatraju npr. neurednom osoba će i biti neuredna jer neće imati motiva da svima mijenja sliku o sebi, a ako neurednu osobu smatraju urednom ona će imati motiv opravdati povjerenje kolega.

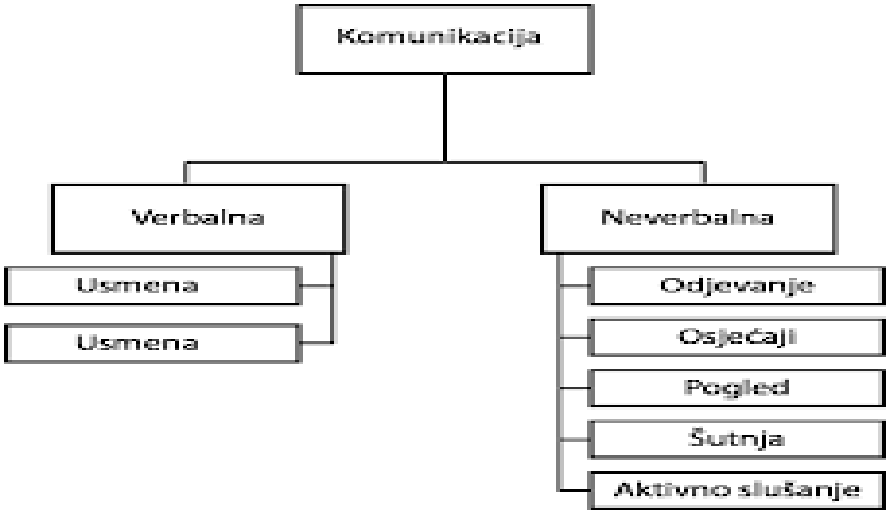
Još jedan važan segment uspješne hijerarhijske komunikacije je pojam identiteta osobe. Koliko djelatnici imaju povjerenja u sebe u trenutku kada ulaze u komunikaciju o tome će ovisiti poslovna komunikacija. Pitanje identiteta ključno je za dobru poslovnu komunikaciju, jer je identitet važan zbog povjerenja i spoznaje samog sebe.

Spoznaja osobne vrijednosti, uvjerenja i sposobnosti uvjetuje i ponašanje. Razina identiteta uvjetuje i kontrolira sve donje razine. Problemi u komunikaciji stvaraju različite izazove na bilo kojoj navedenoj razini. Uzrok je uvijek u nama samima, i ako ga uočimo možemo ga i kontrolirati. Verbalnu i neverbalnu komunikaciju čine svatko od ovih ponašanja koje djelatnici generiraju u komunikaciji.

3.2. Verbalna komunikacija

Verbalnu komunikaciju predstavlja razumijevanje informacija između ljudi putem riječi koja se uspostavlja usmeno i pismeno. Verbalnu komunikaciju potrebno je razvijati. Ona se može kontrolirati i naučiti . Na relaciji menadžment radnici osim komuniciranja kao svog osnovnog zadatka a to je prenijeti određene poruke ili informacije ima i veliku motivacijsku vrijednost. Kada se nadređeni obrati zaposlenom na jedan kvalitetan način izaziva u njemu osjećaj važnosti koji ga dodatno motivira.

Tablica 2. Podjela komunikacije
Izvor: Weihrich i Koontz, 1998.



Pravilan izbor riječi je najvažniji ključ dobre verbalne komunikacije. Upotreba riječi stranog porijekla u jednom jeziku prihvatljiva je jedino u situaciji da u njemu nema riječi koja bi je mogla zamijeniti. Upotreba stranih riječi u situaciji kada imamo riječ na jeziku koji govorimo nije prihvatljivo i nimalo potrebno čak ni u slučaju kada bi se pravilno upotrijebile i sa pravilnim naglaskom. U većini slučajeva, na žalost, upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna kako u pisanom obliku, tako i u svakodnevnom govoru ili u elektronskim medijima.

Ljudi često zastanu u konfuznom razmišljanju kad se nepravilno i nepotrebno ubacuje riječi koje nisu dovoljno precizne, stranog porijekla. Razlika između svakog čovjeka je u rječniku koji se nadograđuje cijeli život kroz učenje i obrazovanje. Lako se primijeti opća kultura i obrazovanje kroz rječnik osobe . Ponekad je teško i razumjeti obrazovane ljude zbog toga što imaju veći i bogatiji rječnik. Upotrebom stranih riječi, manje ili nedovoljno obrazovani ljudi,

često žele prikriti svoju neobrazovanost i na taj način lijeće svoj kompleks praveći se važnima. Često koriste njima strane pojmove i riječi stranog porijekla koje su čuli od obrazovanih ljudi i upotrebljavaju ih u krivo vrijeme i na krivi način jer ni sami ne znaju njihovo pravo značenje. Verbalna komunikacija ima određenu svrhu da se jasno prenese informacija drugoj strani. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

3.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija za razliku od verbalne gdje se informacija prenosi koristeći riječi, poruku ne prenosi riječima već odgovarajućima simbolima kao što su izraz lica, govor tijela, intonacija, mimika itd.. Neverbalnu komunikaciju teže je kontrolirati nego verbalnu jer se šalju istinitije, iskrenije i jasnije poruke.



Slika 6. Neverbalna komunikacija govori više od riječi
Izvor: vecernji.hr

Način na koji govori teško se uočava u radu u timu ili se premalo na to obraća pažnja a puno govori o svakom članu tima:

- kakav je izraz lica, da li su pokreti tijela kontinuirani, točnost u izgovaranju, glas može biti spor ili brz, glas može biti samopouzdan ili treperiti, govor može biti monoton ili obojen emocijama, pauze u govoru mogu biti određene ili neodređene, ako se razgovor prekida na koji se način replicira, koje je zauzeo mjesto ili način sjedenja, stil odijevanja.

Spomenuti znaci ukazuju na prave namjere članova tima, njihovu privrženost timu, ciljevima i zadatcima tima i same organizacije ali samo ako se pravilno shvate.

Naravno, tumačenje navedenih i sličnih znakova uvjetovano je vjerskim, kulturnim, nacionalnim i drugim razlikama. Ono što je u nekoj kulturi kulturno, moralno i poželjno kod drugih je nekulturno, nepoželjno i nemoralno, ono što bi se smatralo prijateljskom gestom u drugoj može predstavljati izraz mržnje i neprijateljstva, itd. Sve ove činjenice ukazuju nam na činjenicu da se prema sredstvima neverbalne komunikacije treba imati krajnje oprezan odnos.

3.4. Proces komunikacije

„Proces komunikacije je složeni proces gdje postoje brojne mogućnosti slanja i primanja poruke. Samim time važno je poznavati proces komunikacije i organizirati tako da se izbjegnu sve potencijalne pogreške koje se mogu pojaviti. Proces komunikacije sastoji se od pet elemenata te pet procesa.“ (Tafra-Vlahović, 2011:52).

„Elementi komunikacije su:

- pošiljatelj poruke,
- primatelj poruke,
- poruka,
- kanal komuniciranja,
- buka.

Proces komunikacije započinje kada pošiljatelj želi prenijeti određenu informaciju (poruku, ideju ili mišljenje) drugoj osobi.“ (Tafra-Vlahović, 2011:52).

Kodiranje informacije potrebno kod prijenosa informacija do pošiljatelja. Nakon što se informacija kodira šalje se kroz razne kompjutorske kanale kao što su mobitel, telefon, e-pošta, sastanci, pisma ili slično. A kada je informacija došla do pošiljatelja treba se razumjeti odnosno dekodirati. Dokaz da je razumio dobivenu poruku kanal je za komunikaciju i to povratna veza kao dokaz da je primio poruku jedan od bitnih elemenata.

„Kada je povratna informacija primljena tada pošiljatelj može biti siguran da je poruka koju je poslao točno usmjerena. Kada povratna veza pokazuje da je primatelj krivo protumačio poruku tada je potrebna dodatna komunikacija. Povratna veza može biti u formi geste kojom se pokazuje razumijevanje. U kanalu komunikacije također postoje smetnje odnosno prepreke iz okoline, koje predstavljaju buku.“ (Tafra-Vlahović, 2011:52).

„Smetnja nastoji proces komunikacije omesti u svim njegovim elementima, kao na primjer telefonski poziv, buka s ulice i slično. Katastrofa, hitne situacije ili krizno komuniciranje nego je to sveobuhvatni zbroj načela i aktivnosti koji se temelji na kriznom misaonom sklopu, a on uključuje niz faza zaštite“ (Tafra-Vlahović, 2011:53).

3.5. Izazovi poslovne komunikacije

Izazovi poslovne komunikacije za sve sudionike najčešće kreću sa prve točke a to je nepovjerenje u samoga sebe. Spomenuli smo već ranije povjerenje u sebe, svoje vrijednosti, stavove, sposobnosti i identitet a kad sudionici ulaze nesigurni u sebe komunikacijom vladaju nepovjerenje i razne druge smetnje koje vode u lošem smjeru i negativno utječu na produktivnost u radu. Kad rukovoditelj ima problema sa vlastitom nesigurnošću sposobnosti vođenja projekta, on će kompenzirati svoje strahove i neminovno pokazati negativan stav. U takvim situacijama rukovoditeljev nastup postaje usklađen sa identitetom nadmoći koji u komunikaciji s djelatnicima stvara nesigurnost i napetost a djelatnici primaju poruku manje vrijednosti. Djelatnici na nižima hijerarhijskim pozicijama takvim načinom komunikacije stvaraju blokadu i otpor tako da će zasigurno rezultati izostati. Činjenica je da je ljudsko ponašanje uvjetovano s nekoliko razina ponašanja koje smo već spomenuli.

Najviša razina postojanje je identitet jer svaki čovjek i u svakom trenutku vjeruje u određene stavove koje svojim ponašanjem brani. Ti stavovi su povezani sa situacijom u kojoj se nalazi a za svaku tu situaciju ima svoje određeno mišljenje o sebi na razini svog identiteta. Znači da čovjek u svakoj situaciji zaključuje da li je on loš ili dobar djelatnik. Kad nadređeni ili podređeni djelatnik na razini svog identiteta dobije dojam o sebi da je dobar djelatnik, njegovo ponašanje automatski će stvarati dobru atmosferu, a ukoliko na razini identiteta dobije dojam o sebi da je loš njegovo ponašanje će automatski stvarati otpore. Takvo ponašanje nazivamo uzročno posljedični proces koji pokreće iz nutrine ovisno koji vanjski poticaj djeluje na djelatnika, ovisno u kojoj se situaciji nalazi. Nadređeni koji djeluje prema djelatniku na način da iz svog osobnog identiteta priopćava nadmoć nad djelatnikom istom podređenom će prilijepiti nepoželjan identitet, manje važnog ili manje vrijednog. Ne samo da će se negativno odraziti na ponašanje djelatnika nego će i njegova učinkovitost biti svedena na minimum ako ne i prouzroči štetu.

Zato je neizmjerno važno da rukovoditelji u hijerarhijskoj razini vode računa o svom vlastitom identitetu ne ugrožavajući identitet podređenog. Ne samo da ne ugroze identitet podređenog nego da vode računa kako bi ga digli na višu razinu jer na taj način će ostvariti dobar međuljudski odnos a u poslovnom napretku mogu očekivati i puno veće rezultate. Ako je rukovoditelj siguran u svoj identitet i u ono što radi sigurno neće biti problema u komunikaciji jer će moći pokazati svojim djelatnicima njihovu vrijednost, vjeru u njihove sposobnosti te će dobrom atmosferom postići puno više uspjeha u radu. Takvim načinom ponašanja zadržati će svoju poziciju, imati respekt svojih podređenih i ostvariti uspjeh u poslovanju.

Takav održivi status u komunikaciji i međuljudski odnosi imaju veze sa rezultatima koje ostvaruju, a nikako sa bilo kojom titulom koju nadređeni posjeduju. Ako će nadređeni u komunikaciji djelovati kontraproduktivno takav će im biti i ishod u poslu. Uz samo malo truda, fleksibilnosti i emotivne inteligencije rukovoditelj će biti mudar i uspješno upravljati ljudskim resursima.

3.6. Komunikacija u krizi

„Prema Danceu (1976) postoji 15 kriterija za razvrstavanje definicija komunikacije – to su:

1. simboli ili riječi ili govor,
2. razumijevanje,
3. interakcija, odnos,
4. smanjenje neizvjesnosti,
5. proces,
6. prenošenje,
7. vezivanje, povezivanje,
8. zajedništvo,
9. kanal, sredstvo, način,
10. replikacija pamćenja,
11. diskriminacijsko djelovanje,
12. pobuda,
13. namjera,
14. moć,
15. vrijeme, situacija. (Tomić, 2012:23)

Komunikacija je bitan element za svakoga onoga koji se usudi baviti krizom i kriznim situacijama i to u svakoj aktivnoj fazi upravljanja krizom; u procesu planiranja za izvanredne situacije, u fazi obuzdavanja i rješavanja krize.

„Komunikacija putem sredstava javnog priopćavanja - novina, televizije i radija - također, mora poslužiti stvaranju ispravne slike o krizi u očima javnosti“ (Zgombić, 2005:144).

„Planiranje komunikacije prije krize može se ukratko sažeti kao:
- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija;
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine i osposobljavanje njezinih članova;
- prepoznavanje upletenih javnosti u kriznom položaju;
- oblikovanje komunikacijske strategije i taktika;
- određivanje i oblikovanje učinkovitih komunikacijskih putova za upletene javnosti te za smanjivanje štete ugledu poduzeća;
- testiranje i prilagodba komunikacijskog plana;
- određivanje i osposobljavanje glasnogovornika;
- priprema krizna komunikacijskog centra;
- priprema *check*-liste za moguću krizu i glavnih informacija o poduzeću.“ (Novak, 2001:134)

„Predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija
Obično je nemoguće predvidjeti baš svaku krizu, ali unatoč tome postoji način na koji se svako poduzeće može na nju pripremiti. Jedinstveni komunikacijski proces koji bi vrijedio za sve okolnosti ne postoji. Stoga je toliko potrebno planiranje, koje je istodobno i ključ za opstanak poduzeća. Skladan pristup planiranju komunikacije počinje prepoznavanje potencijalne krize. Taj može sadržavati pregled:

- sadašnje situacije koja lako može prijeći u kriznu,
- kriznih situacija koje su već zadesile poduzeće i mogu se ponoviti;
- pregled planiranih aktivnosti poduzeća koje mogu izazvati negodovanje dioničara.“ (Novak, 2001:135)

3.7. Principi za uspješnu komunikaciju

Korištenjem tri jednostavna principa i tehnika rukovoditelji mogu unaprijediti komunikaciju u svakodnevnom radu.

- Govorite jezikom svog djelatnika:

„Odredite emocionalno stanje svog sugovornika na osnovi njegovog neverbalnog stava pogled, pokret, držanje, tonalitet glasa i drugi neverbalni signali izvrsni su pokazatelji koje je potrebno uvidjeti kod djelatnika - ovo je za rukovoditelja iznimno važna, a jednostavna tehnika kad primijetite u kojem resursnom stanju se nalazi vaš djelatnik, kakvo mu je unutarnje stanje, te u skladu s tom informacijom počnite komunikaciju."

„Mudrost upravljanja ljudskim stanjima nastavite osnaživanjem, pohvalom, davanjem i priznavanjem vrijednosti djelatnika, recite svom djelatniku što on jako dobro radi u svom poslu i u što ste sigurni da će izvrsno napraviti, istaknite koje su njegove prednosti i sposobnosti vezane uz projekt, odmah zatim mu predajte i odgovornost za ciljeve ili predmetni projekt na kojem radi, fleksibilnost je majka znanja u komunikaciji i govor u čulnom kanalu djelatnika."

Kod djelatnika je iznimno važna fleksibilnost jer osigurava razumijevanje i emocionalnu kontrolu nad samim sobom.

- Nemojte govoriti poruke ti:

„Svaki put kada izgovorite poruku koja počinje s ti si, automatski lijepite djelatniku identitet u toj komunikaciji a taj nalijepljeni identitet će ponekad djelovati pozitivno na osobu, no najčešće neće, pa ga izbjegavajte jer sve što želite priopćiti podređenom, govorite na razini ponašanja, a ne određivanje njegovog identiteta kroz ti si poruke bilo kakvog predznaka."

- Zadovoljite potrebe djelatnika u komunikaciji:

„Poznavanje i zadovoljenje ljudskih potreba djelatnika neizbježan su čimbenik za uspješnu komunikaciju unutar hijerarhijskih postavki jer počevši od onih fizioloških, preko potrebe sigurnosti i poštovanja do samoostvarenja, svaka ljudska potreba nužno mora biti zadovoljena kako bi unutarnje stanje i resursi djelatnika bili dovedeni na optimalnu razinu i time maksimalno doprinosili realizaciji poslovnih ciljeva i rezultata koje će u takvom stanju djelatnik često jednostavno uskladiti sa svojim osobnim ciljevima jer ovakvo usklađenje osobnih i poslovnih ciljeva dovodi do zadovoljstva djelatnika samim sobom, radom koji obavlja, prihvaćanjem zajedničkog cilja te prenošenje takvog stanja na rad s klijentima i kupcima."

- Zadovoljite osnovne potrebe djelatnika:

„Čovjek nije stroj i da bi zadovoljio ciljeve i akciju koju treba napraviti, on mora zadovoljiti svoje ljudske potrebe, posebno potrebe za pripadnosti i poštovanjem, integriranje ljudskih potreba unutar hijerarhijske komunikacije rukovoditelja s djelatnicima, kao što su poštovanje i sigurnost, postiže se integriranjem rečenica koje ističu svaku posebnu razinu potreba.“

Korištenjem tzv. ambrela tehnike mudar rukovoditelj vrlo jednostavno može zadovoljiti ove osnovne potrebe kod djelatnika:

„U razgovoru s djelatnicima, koristite riječi i koncept koji omogućava integraciju zajedničkog djelovanja, doprinosa i pogotovo dobrobiti koja se ostvaruje učinkom i doprinosom cijelog tima, stavljajte u koncept rečenice i pojmove koji naglašavaju nešto zajedničko dvjema različitostima, a pogotovo ako su one na različitim hijerarhijskim razinama jer je važno točno naglasiti djelatnicima što dvije različite hijerarhijske razine omogućavaju za ostvarenje konačnog cilja i zajedničke pobjede.“

Umjesto isključive naredbe za obavljanje posla djelatniku treba zadovoljiti razinu poštovanja i pripadnosti te obznaniti mu njegovu važnost ali i odgovornost koju on nosi u tom poslovnom procesu. U današnje vrijeme strah za egzistenciju veći je nego ikad do sad. „Uzročno posljedične rečenice koje definiraju štetu ili negativnu posljedicu u slučaju da neki dio posla ne bude napravljen na vrijeme ili s očekivanim ishodom, poprilično su alarm neurološkom sustavu djelatnika koji automatski stvara nesigurnost“: zato je u komunikaciji i želji za ostvarenjem cilja puno gora opcija bilo kakva prijetnja negativnom posljedicom nego opcija naglašavanja važnosti ishoda i rokova vezano uz ciljeve. „Komunikacija koja potvrđuje da je sigurnost u ishod neupitna, a postavlja se samo pitanje truda koji će zajednički biti uložen u postizanje cilja, važan je segment uspješne poslovne komunikacije koji treba definirati kako bi i sam rezultat bio ostvaren jer dobar i jasan plan, dostupan svima pravovremeno, bit će dobar temelj za zadovoljenje potrebe sigurnosti i kvalitetne međuljudske odnose.“

4. MEĐULJUDSKI ODNOSI

4.1. Važnost međuljudskih odnosa

Međuljudski odnosi su suština zbivanja na zemlji. Svi smo ovisni o dobrim međuljudskim odnosima i ne možemo narušenost dobrog odnosa kompenzirati s bilo čim na svijetu pogotovo ne sa materijalnim sredstvima. Provođenjem raznih istraživanja radnih vrijednosti utvrđeno je da su većini ljudi odnosi među kolegama važniji od napredovanja ili plaće, često se kaže da je važnije s kim radiš nego što radiš.

Ni jedan posao nije toliko težak koliko može biti teško prolaziti kroz konfliktno razdoblje. Kada je čovjek čovjeku vuk, nema ništa gore od toga, stres uništava cijelu nutrinu rađa bolešću a cilj stresa je smrt čovjeka. Na žalost, svi donosimo sa sobom na posao često nezdrave navike komunikacije i nošenja s emocijama naučene u obitelji i ranoj okolini. Takve navike mogu očito ili prikriveno stvarati neugodnu atmosferu i posve nepotrebne sukobe koji se uz malo truda mogu izbjeći. Moramo biti svjesni činjenice da ako zlo sjeme sijemo da ćemo zlo sjeme i žeti. Gajenje negativnih emocija prema suradniku šteti prvenstveno onom tko takve osjećaje gaji u svom srcu. Treba ih rezati čim prije i ne dozvoliti da te one obuzmu. Poznata izreka glasi: „Ne možeš zabraniti da ti ptice lete oko glave ali možeš im zabraniti da naprave gnijezdo na tvojoj glavi.“ Negativne misli treba pobijediti trudeći se tražiti pozitivnu misao. Truditi se imati razumijevanja, osvijestiti činjenicu da stvari nisu uvijek onako kako izgledaju, da mi sve činjenice ne znamo i ne možemo vidjeti, da i sami pravimo iste greške. Često smo prema sebi subjektivni i lako si opravdamo loš postupak, a prema drugima smo objektivni i automatski ih osudimo a najgore od toga i prekrižimo.

Današnji poslovi postaju previše kompleksni da bi ih mogla odraditi samo jedna osoba. Potrebni smo jedni drugima za složene projekte, treba nam njihovo znanje, kompetencije i motivacija, često smo samo dio jednog procesa i ne možemo obaviti svoj posao kvalitetno ako ne surađujemo s drugim kolegama. Na poslu provodimo više od polovice našeg budnog vremena i praktički je nemoguće da to vrijeme provedemo sami.



Slika 7. Međuljudski odnosi i timski rad
Izvor: intender-hr.com, pregledano dana 5. svibnja 2020.

Mi smo društvena bića, a ne jedinke. Jedan mozak ne može sve odluke donositi sam, više mozgova više znanja a i više očiju bolje vide. Potrebni su nam ljudi za diskusiju, provjeru naših pretpostavki, sugeriraju svoje ideje, predlažu stručno mišljenje ili ideje i sl. Trebaju nam ljudi koji će cijeniti naš rad podupirati nas a i ukazati nam na greške te nas povremeno motivirati kad posustanemo. Potrebne su nam osobe u blizini kojima je uistinu stalo do nas a ne one koji samo žele svoj vlastiti uspjeh ne vodeći računa na druge ljude oko sebe. Trebaju nam dobri kolege koji će nam biti podrška i pomoć u kriznim situacijama. Sve nam je to potrebno da bih mogli normalno funkcionirati, al nije to potrebno samo nama, svi pozitivni uvjeti za suživot potrebni su ljudima oko nas, i mi smo dužni da ljubimo jedni druge, jer u tome se sastoji suština života ovdje na planeti Zemlji. Nema egzistencije ni u poslovnom ni u privatnom životu bez ljubavi koja je srž duhovnog zakona. Nema ništa ljepše nego voljeti i biti voljen.

Loši međuljudski odnosi u poduzeću imaju vrlo mjerljiv financijski učinak na organizaciju. Jeste li znali da su ispitivanja pokazala kako loši međuljudski odnosi u organizaciji donose više štete od loših poslovnih odluka? Osim financijskih, loši međuljudski odnosi imaju brojne druge negativne posljedice na poduzeće: gubitak radnog vremena, porast bolovanja i izostanaka s posla. Pobjeda i osobni prosperitet postaju važniji od uspješno obavljenog posla. Često se spominju ponašanja koje Julian Treasure, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za komunikaciju, naziva sedam smrtnih grijeha u komunikaciji, a to su tračevi, osude, prigovori, negativnosti, izgovori, pretjerivanja i dogme. A znamo da grijeh ubija prvenstveno osobu koja

ga čini a onda i sve na koga je ta osoba usmjerena. Najveći gubitak ima osoba koja prakticira takav način komunikacije a nije ga ni svjesna, ne zna za bolje i nalazi se u ropstvu iz kojeg se ne može sama izvući.

Mnogi ljudi nisu svjesni na koje načine njihova iskustva iz obitelji i škole, njihov dobar ili loš karakter te način na koji su bili odgajani utječu na njihove svakodnevne emocije, odnose i komunikaciju. Nitko se ne razvija pod „staklenim zvonom“ ali svi uglavnom zaboravimo odakle potječu naše navike osjećanja i ponašanja pa ih često doživljavamo neizbježnima i ne preispitujemo. Budući da loše međuljudske odnose gotovo uvijek prati još lošija komunikacija i defenzivne komunikacijske obrasce koji odnose čine napetim i umjetnim. Al to ne mora tako biti, uz malo puno truda postižu se vidljivi i optimalni rezultati koji malo po malo mijenjaju svijet u kojem živimo. Čineći dobro svi ćemo se osjećati dobro i taj elan će nas voditi u dobre poslovne odluke i uspjehe.

4.2. Odnosi organizacije s drugima

„Dobri odnosi unutar organizacije te onih s kojima organizacija surađuje su rezultat uspješne komunikacije, a takvi odnosi su rezultat dobre interpersonalne vještine (sposobnost efikasne interakcije s drugima) i vještine (sposobnost upravljanja vlastitim stavovima i emocijama). Pozitivne emocije učvršćuju pozitivnu klimu, a pozitivna klima potiče uzlazni tok prema optimalnom funkcioniranju i tako povećava učinak, pa organizacija u cjelini – cvjeta.“ (Rijavec M., Miljković D.2009:196).



Slika 8. Poslovno komuniciranje

Izvor: repozitorij.unin.hr, pregledano dana 5. svibnja 2020.

Za izgradnju samopouzdanja ključni su dobri odnosi koji omogućavaju slušanje s razumijevanjem, razumna očekivanja, otvorenu i iskrenu komunikaciju, izgradnju dobrog odnosa i aktivnu uključenost u odnos u svakom slučaju sve to predstavlja brigu za drugu osobu. U puno slučajeva na žalost ne možemo birati emociju , ali možemo birati kako ćemo reagirati. I često ljudi dopuste reagirati negativno uz osobe do kojih im nije važno njihovo mišljenje. Nadređeni i podređeni djelatnik koji sudjeluje u komunikaciji trebaju se ispravno postaviti prema cilju kojim komunikacija treba ići kako ne bih uzrokovali gubitak vremena, nerazumijevanje koje često vodi u konfliktan odnos. Svatko od njih treba imati pred sobom cilj i u tom smjeru i na odgovoran način prezentirati svoje stavove. Kvaliteta rada organizacije uvelike ovisi o dobrim odnosima koji se zasnivaju na kvalitetnoj komunikaciji i organizaciji. Kvalitetnom komunikacijom unutar organizacije i drugih stvaraju se dobri odnosi s poslovnim partnerima a takav pozitivan odnos uvelike utječe na prodaju usluga i proizvoda od organizacije. Dobri odnosi u organizaciji i van nje stvaraju dobar imidž i pozitivan učinak prema javnosti što stvara pozitivnu sliku o organizaciji.

Na dvije osnovne razine odvija se proces komunikacije. Prva razina je komunikacija u organizaciji a druga razina je komunikacija prema drugima. U komunikaciji prema drugima organizacija se predstavlja na najbolji mogući način kao uspješna i pouzdana, reklamira i propagira svoje usluge i proizvode na visokoj razini. „Tržište je u povijesti predstavljalo mjesto na kojem se susretala ponuda i potražnja i na kojem se definirala cijena. Tržište možemo definirati kao mehanizam razmjene roba ili kao skup veza i odnosa između subjekata ponude i subjekata potražnje.“(Kolaković M.2015).

Kako bi reklamirali svoju uslugu ili proizvod vode se pregovori, rade se prezentacije razne vrste ponude potražnje dok na kraju ne dođe do suradnje takozvane prodaje. „Dobra komunikacija temelj je odnosa među poslovnim partnerima. Kako svaki poslovni odnos podrazumijeva razmjenu značajne količine informacija i podataka, i to među osobama različitih predispozicija (kulturoloških, karakternih, obrazovnih, odgojnih i tome slično), kvalitetan način komunikacije s našim poslovnim okruženjem presudan je za postizanje i održavanje poslovnog uspjeha.“ (Cunjac K. 2012). U pregovorima sudjeluju predstavnici organizacije i poslovni partneri koji u pregovorima traže korisna rješenja na zadovoljstvo obje strane.

„Kada je poslovni partner nakon pregovora zadovoljan dobiva se sugovornik za buduće

poslove. Tijekom pregovora je potrebno pažljivo slušati i shvatiti što sugovornik želi reći, govoriti na način na koji će druga strana razumjeti što se govori i sagledati situaciju s pozicije drugoga. Sugovornici na početku razgovora često imaju vrlo različite stavove i ciljeve, ali tijekom uspješnih pregovora stavovi i ciljevi se mogu promijeniti. Dobrom komunikacijom može se sugovornika pridobiti za svoj cilj. U pregovorima je potrebno koristiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju i izabrati stil komunikacije koji najviše odgovara trenutku i cilju pregovora. Od svih dostupnih informacija potrebno je izdvojiti najvažnije i izložiti ih na jasan način, a izlaganje prilagoditi sugovorniku na način da sugovornik razumije izlaganje i da bi se dobila povratna informacija.“ (Petar S, Vrhovski I, 2004:160) Kada menadžer reklamira svoju ideju, znanje, prijedlog, zaključak, radni nalog ili nešto treće mora ih prezentirati tako da njegovim suradnicima bude razumljivo i jasno što im on nudi i koje su prednosti onoga što nudi. U poslovnoj komunikaciji potrebno je pratiti i voditi brigu da li su svi razumjeli ono što se iznosi. Posvetiti pozornost da li su prihvatili poruku čime se smanjuju pogreške u komunikaciji. Izrazito je važno da se sugovorniku da do znanja da im je njihovo mišljenje bitno da ih se sluša. Veliki broj organizacija prate trendove i puno pažnje posvećuju komunikaciji na društvenim mrežama kao što su YouTube, Facebook, Twiter i drugi koji su jako koristan marketinški alat. Te društvene mreže omogućavaju brzu i jednostavnu komunikaciju unutar organizacije i drugih poslovnih partnera a također služe i za pronalazak novih poslovnih partnera.

„Svijet je postao komunikacijska mreža, s bezbrojnim čvorovima, tračnicama, uzajamnim isprepletenostima, društvene mreže su internetske stranice na kojima se može oglašavati organizaciju, njezine proizvode i usluge te komunicirati s poslovnim partnerima i kupcima. Na svijetu postoji oko 100 internetskih stranica koje se svrstavaju u kategoriju društvenih mreža, a one sve zajedno imaju više stotina milijuna korisnika još početkom devedesetih počinju se uvoditi internet linije i već tada u Hrvatskoj postoji nekoliko desetaka tisuća aktivnih internet korisnika.“ (Plavljanić B., 2012).

Društvene mreže su preporučljive za poslovanje jer omogućuju kvalitetnu strategiju komunikacije i mogu se postići dobri rezultati u predstavljanju organizacije, usluga na tržištu i reklamiranju i prodaji njenih proizvoda. Na društvenim mrežama održavanje kontakata i razne promocije dodjeljuju se djelatniku ili djelatnicima unutar organizacije , agenciji za odnose s javnošću ili nekom vanjskom suradniku.

„Odnosi s javnošću su sistematski planiran i usmjeravan proces uticanja na stjecanje naklonosti putem obostrano zadovoljavajućeg, interaktivnog komuniciranja, koji se temelji na otvorenom, demokratskom i značajnom djelovanju obje strane – organizacije i javnosti PR predstavlja cjelovito komuniciranje organizacije sa okolinom. Stručnjaci za odnose sa javnošću prenose informacije putem medija ili putem interneta te vode istraživanja kako bi utvrdili strategiju koordinacije, prezentiranja poruka i informacija, pri čemu se koristi nekoliko različitih tehnika, npr. anketiranje kojim se utvrđuje stav potencijalnih kupaca o proizvodu ili usluzi organizacije.“ „Na računalnim mrežama se neprestano pojavljuju nove mogućnosti, a pojavljuju se i programski noviteti koje treba pratiti i usvajati i na taj način se omogućava svakodnevna komunikacija u skladu s novim mogućnostima i novim načinima komunikacije. Odluka o kupnji često ovisi o dojmu kojeg prodavatelj ostavi na kupca, a dojam se stvara na temelju nastupa prodavača, stava i znanja prodavača.“ Ako prodavač kupca uvjeri u svoje znanje o proizvodu te ka uvjeri u njegovu korist i svrhu koju će kupac imati od proizvoda, kupac će zasigurno kupiti isti. Prodavač koji zrači pozitivnom energijom, ima ugodnu vanjštinu i elokventno se izražava a organizacija za koju radi je poznata i priznata u tom području djelovanja neće imati problema prodati proizvod. „Proizvod ili usluga trebaju se predstaviti kao korisni za kupca, a prodavatelj treba prikazati svoje znanje i vještine i uvjeriti kupce kako će proizvod ili usluga organizacije ispuniti njihova očekivanja.“

„Razumjeti potrošača na njegovu teritoriju, pod njegovim uvjetima i u vrijeme koje njemu odgovara, temeljni je zadatak. To zahtijeva osmišljenu interpretaciju, oblikovanje i/ili inženjering tržišne komunikacije i njezinih poruka, poglavito u interaktivnim medijima.“ (Mirosavljević M., 2008:18)

Organizacija se može predstaviti trenutno na bilo kojem području jer je tržišna komunikacija postala globalna. S obzirom da se može predstaviti u bilo kojoj zemlji svijeta s jedne strane zahtjeva stalne prilagodbe u komunikaciji a s druge strane omogućava ponudu usluga i proizvoda na izuzetno velikom prostoru. Promjene na tržištu uzrokuju i promjene i usavršavanje usluga i proizvoda, menedžeri moraju uvijek biti u toku s vremenom i ispred njega.

4.3. Priprema na odnose u krizi

Dugogodišnja iskustva u radu s poduzećima pokazuju da često ne postoje nikakvi nacrti za komunikaciju u krizi, a katkad su oni dostupni samo rijetkim osobama.

„Kad poduzeće prepozna nadolazeću opasnost, obvezno treba provesti analizu kojom se određuje izvor, jer upravo na osnovi analize može se odrediti njezina jačina. Istraživanje mnijenja utjecajnih skupina i pojedinaca o opasnosti te pregled trenutačnog položaja poduzeća osigurat će temelje za planiranje djelovanja. Slijedi odluka o tome kako će se poduzeće odazvati na krizu. Chase / Jonesov model ima tri mogućnosti:

1. strategija reakcijskog odziva na promjene.
2. strategija prilagođavanja na promjenu,
3. strategija dinamičnog odziva na promjenu.“ (Novak, 2001:151-152)

Tablica 3. Krizna strategija
Izvor: autorski rad



U trenutku kada dođe do krize od neprocjenjive je vrijednosti imati popis potrebnih postupaka i ljudi s kojima treba komunicirati. Nepostojanje planova u pisanom obliku zahtijeva sate i sate dodatnog rada. Preporučljiva struktura kriznoga komunikacijskog plana izgleda ovako:

- „Uvod: kratak opis zadataka članova kriznoga komunikacijskog tima, zajednička filozofija poduzeća, način upotrebe priručnika
- Postupak: jezgroviti sažetak načina postupanja u krizi

- Krizni komunikacijski tim: imena, kratak opis odgovornosti članova, telefonski brojevi (dostupni 24 sata na dan) i ostali načini komunikacije u slučaju bolesti ili odmora člana tima, pojedinosti o zamjeni Javnosti: popis javnosti i način kontaktiranja, adrese i telefonski brojevi zakonodavnih tijela, članova vlade, obitelji zaposlenih, odvjetnika Obavijesti: popis različitih vrsta obavijesti za uspješnu komunikaciju u krizi.“

(Novak, 2001:156)

- „Izvori: lokacija krizne sobe, raspoloživi izvori i način njihove upotrebe, upute za korištenje pomoćnih sredstava u kriznoj sobi
- Mediji: popis medija s imenima novinara, telefonskim brojevima i adresama, kratak priručnik o načinu komuniciranja s medijima
- Informacije o poduzeću: kopije podataka o poduzeću, proizvodima, upotrebljivim tehničkim podacima
- Ostale potrebne adrese i telefonski brojevi
- Ostalo: dodatne potrebne i važne informacije, npr. popis radijskih frekvencija.“

(Novak, 2001:156)

Svi članovi skupine odabrani su zbog osobnih kvaliteta i vještina kao što su spretnost, maštovitost, hladnokrvnost, poznavanje poslovanja poduzeća i sposobnost donošenja brzih, jasno izraženih odluka. Tim bi trebao uključivati članove sa sljedećim osobinama:

1. „Čovjek od ideja kreativni je član, koji ostalim članovima stalno prosljeđuje nove ideje i prijedloge. Vođa skupine vrši selekciju tih ideja, bez sprječavanja dotoka novih zamisli.

2. Komunikator se brine za protok informacija u skupini i izvan nje (on ne treba biti voditelj tima, ali mora imati izraženu komunikacijsku sposobnost).

3. Vječiti trgovac je *đavolji advokat* i otkriva negativna viđenja svake predložene ideje i rješenja.

4. Arhivar je član koji održava zapisnike i dnevnike. To bi trebao biti čovjek koji je već duže vrijeme zaposlen u poduzeću i dobro upoznat s njegovim poslovanjem i tehničkim žargonom, no sposoban pisati na jeziku laika.

5. Humanist (čovjekoljubac) je osoba okrenuta ljudima. Njegova rješenja su uvijek usredotočena na ljudsko viđenje problema.“ (Novak, 2001:157)

4.4. Odnosi tijekom i nakon krize

Javnost je skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na organizaciju i obrnuto. O tome koliko će uspješno i učinkovito poduzeće voditi odnose s tim javnostima, ovisi njegov uspjeh i dugoročni opstanak. „Da bi poduzeće uspješno komuniciralo i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti, koje mogu biti upletene posredno i neposredno. Zbog samog pritiska i panike za vrijeme krize može se dogoditi da poduzeće jednostavno zaboravi komunicirati s nekom važnom javnošću; zato treba popis pripremiti unaprijed. Postoji više javnosti, koje se razlikuju po svojstvima, i zato s njima treba različito postupati.
„Glavna mjerila za prepoznavanje javnosti u procesu planiranja jesu:

- tko može biti pogođen u mogućoj krizi,
- tko može ugroziti poduzeće,
- tko mora biti obaviješten o događajima.“ (Novak, 2001:137)

Moguće strategije odziva poduzeća na utjecaje iz okoline

„Poduzeće može birati između barem četiri strategije odziva:
1. strategija biciklista ignoranta - ovdje poduzeće ne mijenja ni okolinu ni sebe i izbjegava loše situacije;

2. strategija zvijezde, kod koje poduzeće ne mijenja sebe nego svoju okolinu, te pokušava utjecati na nastalu situaciju;

3. strategija vječnog unutarnjeg čistača, kod koje poduzeće mijenja samo sebe, a ne utječe na okolinu organizacije (što za sobom povlači vječite reorganizacije);

4. proaktivna strategija, kod koje poduzeće učinkovito utječe na unutarnju i vanjsku okolinu te strateškim planiranjem mijenja sebe i okolinu.“ (Novak, 2001:149)

Tablica 4. Odaziv poduzeća na utjecaj okoline
Izvor: Novak, 2001:149

	Ne mijenja okolinu	Mijenja okolinu
Ne mijenja poduzeće	IZBJEGAVA ignoriranjem skrivanjem	UTJEČE oglašavanjem lobiranjem koptacijom
Mijenja poduzeće	REAGIRA promjenom vođe te organizacijom	PREDVIĐA strateškim planiranjem

Odnosi se za vrijeme krize neizbježno njeguju, a budući da je svaka kriza drukčija, i komunikacija u krizama nije uvijek jednaka. S odnosima u krizi treba postupati oprezno upravo zato što su situacije različite. Neke će situacije tražiti da se komunicira kontinuirano i agresivno sa svim ključnim dionicima - prije svega sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima. Druge će situacije tražiti da se ne komunicira sa svim javnostima jer bi to problem koji je donekle bio pod nadzorom moglo pretvoriti u incident s kojim je nemoguće upravljati. Zbog toga je razvijanje dobrog odnosa osobito važna strateška odluka u upravljanju. Prije no što do ikakve krize dođe, valja imati razvijene odnose sa stručnjacima za krizno komuniciranje koji onda u trenutku krize već otprije imaju spoznaja o tvrtki, njezinoj kulturi, proizvodima, stilu vodstva i slično. Razina komuniciranja u krizi ovisit će o kompleksnosti krize i javnosti koje su njome pogođene.

„Prvi je zadatak komunikatora u krizi biti načisto koji je cilj komunikacije. Komunikacijski odgovor na krizu preklapa se s operativnim i upravljačkim odgovorom. Komunikacijski cilj mora biti u službi cilja razrješenja krize i uspostavljanja normalne situacije i kvalitetnih odnosa s dionicima. Kad se ciljevi komunikacije odrede, smanjuje se i neizvjesnost vezana uz kriznu situaciju te je kriznom situacijom daleko lakše upravljati. Ciljevi komuniciranja mogu biti vezani uz spoznaju, odnosno ponašanje pojedinih dioničkih skupina, primjerice, cilj može biti umiriti ih, spriječiti paniku, poboljšati raspoloženje i osigurati pozitivnu i mirnu reakciju.

Jedan od važnih naputaka u vezi kriznog komuniciranja vezan je uz uspostavljanje partnerskog odnosa s dionicima i javnostima davno prije samog incidenta. Nakon što je kriza izbila, pa čak i nakon njezinog zauzdavanja, dionici žele znati uzroke krize, mogućnosti kontakata te trenutne i buduće rizike. čim je kriza izbila, ključno je komunicirati. Ozbiljnim incidentima i krizama nerijetko treba upravljati aktivno i kada nisu više u fokusu pozornosti javnosti. Planirajući aktivnosti i taktike treba voditi računa o kratkoročnim i dugoročnim implikacijama slijedeći plan strateškog komunikacijskog procesa koji polazi od poslovnog cilja.“ (Tafra-Vlahović, 2011:162-165).

Nakon toga pristupa se analizi javnosti i dionika koji su osobito važni za ostvarivanje tog poslovnog cilja, analizi njihova trenutačnog razmišljanja i odnosa prema organizaciji. Izučava se percepcija koju organizacija kod njih želi proizvesti, te se nakon toga planiraju aktivnosti koje će proizvesti te percepcije. Na temelju svih tih sastavnica kreira se, razvija i primjenjuje kampanja čiji se rezultati nakon toga moraju izmjeriti kako bi se procijenio doprinos poslovnom cilju.

Prvo i najvažnije pravilo jest da u krizi valja komunicirati i što prije kontaktirati sve dionike, čak i u slučaju kada se još ne zna ni priroda problema, ni broj žrtava, ni ostali podaci koji mogu biti dragocjeni dionicima i općoj javnosti. „Mnoge organizacije u tim odsudnim trenucima ne komuniciraju s dionicima jer nemaju dovoljno informacija, što je velika greška“ (Tafra-Vlahović, 2011:165). Pravilan pristup komuniciranja za sprečavanje panike u trenutku izbijanja krize, tijekom krize i nakon nje, nije razuvjeravanje i davanje dojma o punoj sigurnosti. Prema prirodi krize i razini nesigurnosti organizacija treba komunicirati tako da poruku prenese obavještavajući javnost što se čini i kada će dobiti više informacije.

Također, organizacija treba davati informacije koje omogućuju stupnjevanu zaštitu najbolje prilagodljivu situaciji. „Kriza nije samo nevolja već ima u njoj i nečeg pozitivnog, kako i hrvatska poslovica kaže - *Svako zlo za neko dobro*. Kriza može biti prilika za unapređenje situacije i učenje nečeg novog te zaštita od budućih kriza. Kinezi su to najbolje opisali svojim znakom za krizu koji se sastoji od znakova za rizik i priliku. Kriza zaista pruža priliku za obnovu i budući razvoj. Organizacija koja u optimističnijem tonu može zauzdati krizu ima više prilika da se iz nje izvuče“ (Tafra-Vlahović, 2011:169).

5. ZAKLJUČAK

Komunikacija u organizaciji bila ona osobna ili posredna činjenica je da je jedan od najvažnijih faktora uspjeha. Od samog početka poslovnog procesa pa do sklapanja dogovora komunikacijske vještine imaju skoro pa presudnu ulogu. Kako se verbalna komunikacija sastoji od mnoštva riječi koje se rabe u razgovoru, neverbalna komunikacija koja je nekad i bitnija jer se ne može lako isplanirati, sastoji od mnoštva znakova kojima potvrđujemo, naglašavamo izrečeno ili negiramo. Neverbalna komunikacija ima segment koji sami najčešće nismo u mogućnosti razvijati i kontrolirati jer je to dio naše osobnosti. Zbog nedovoljne informiranosti najčešće se događaju najveće pogreške. Neverbalna komunikacija sadrži mnoštvo simbola kao što su izraz lica, kontakt s očima, tjelesni kontakt, položaj, kretanje, odijevanje i sl.

Istraživanja su pokazala da samo riječi komunikatora predstavljaju desetak posto ukupnog općeg dojma. Boja glasa, ton, glasnoća, intenzivnost, izgovor, brzina, stanke u govoru predstavljaju četrdeset posto ukupnog dojma a dok naše geste, mimika, okolina i zračenje čine čak do pedeset posto konačnog dojma.

Postoje brojni savjeti za produktivniju neverbalnu komunikaciju ali on se puno teže razvija i teže kontrolira od verbalne komunikacije. Verbalna komunikacija napreduje srazmjerno sa stupnjem obrazovanja i osobnog razvoja kroz čitanje i učenje.

U dobroj komunikaciji potrebno je primijeniti tehniku aktivnog slušanja. Aktivno slušanje uključuje reflektiranje, potpitanja, gledanje u oči, ponašanjem pokazivati dozu poštovanja i naravno ne izostaviti smiješak. Isto tako može se preporučiti lagano klimanje glavom u znak odobravanja onog što osoba izlaže, dok se nikako ne preporučuje diranje po nosu, očima ušima ili gledanje na sat isto daje loš dojam.

Iz svega navedenog proizlazi činjenica da je uspješnost jedne organizacije usko povezana sa kvalitetom komunikacije unutar organizacije. To je preduvjet za uspješnu komunikaciju sa odnosima izvan nje. Jedan od velikih izazova svake organizacije je upravo komunikacija i međuljudski odnosi u svakodnevnom radu. Organizacija koja ima kvalitetnu komunikaciju između djelatnika istog ali i različitog hijerarhijskog nivoa ima veliku prednost u odnosu na konkurenciju.

6. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: MARIETA MILETIĆ

Matični broj studenta: 0257011843

Naslov rada: ZNAČAJ KOMUNIKCIJE ZA USPJEŠNOST ORGANIZACIJE

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum Potpis studenta

_____ _____

7. POPIS LITERATURE

1. P. Sikavica (2011) Organizacija, Zagreb, Školska knjiga.
2. Petar S. (2004) Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima.
3. Srića V. (2014) Uspješno pregovaranje.
4. Newman A., Ober S. (2013) Business Communication: In Person, In Print, Online, Mason: South-Western.
5. Tafra-Vlahović M. (2011) Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje *Baltazar Adam Krčelić*, Zaprešić
6. Tomić Z. (2012) Osnove političkog komuniciranja, Zagreb: Synopsis
7. Zgombić H. (2005) Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić & Partneri, Zagreb.
8. Novak B. (2001) Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza press, Zagreb.
9. Rijavec M., Miljković D. (2009) Pozitivna psihologija na poslu.
10. Kolaković M. (2015) Tržište i država u modernoj ekonomiji.
11. Cunjac K. (2012) Znamo li komunicirati s poslovnim partnerima?
12. Petar S., Vrhovski I. (2004) Ljudska strana upravljanja ljudima.
13. Plavljanić B. (2012) Tržišne komunikacije.
14. Mirosavljević M. (2008) Odnosi s javnošću.

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. - Važnost komunikacije u organizaciji - 4

Slika 2. -Zajednički ciljevi - 6

Slika 3. - Hijerarhija - 9

Slika 4. -Komunikacijski treninzi - 10

Slika 5. - U čemu vidim značaj poslovne komunikacije -14

Slika 6. - Neverbalna komunikacija govori više od riječi- 19

Slika 7. - Međuljudski odnosi i timski rad -26

Slika 8. - Poslovno komuniciranje -28

Tablica 1. - Komuniciranje na motivaciju zaposlenika - 16

Tablica 2. - Podjela komunikacije - 18

Tablica 3. - Krizna strategija -32

Tablica 4. - Odaziv poduzeća na utjecaj okoline - 35

ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE Marieta Miletić

6. Ferenščica 12. 10000 Zagreb (Hrvatska)

091 7331507

marietamiletic@gmail.com

Spol Žensko | Datum rođenja 13.6.1974. | Državljanstvo hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

2018/2019 Viša stručna referentica - Inženjerka sigurnosti i zaštite – Zaštita na radu

MINISTARSTVO UPRAVE, Zagreb

Poslovi zaštite na radu – ovlaštenik poslodavca - stručna pomoć poslodavcima, osposobljavanja iz područja zaštite na radu (rad na siguran način, , povjerenika radnika, osoba odgovornih za provođenje evakuacije i spašavanja) zakonskih propisa iz područja rada i zaštite na radu te osiguranje i nadzor njihove provedbe, osposobljavanje radnika, poslodavca i ovlaštenika za rad na siguran način, prikupljanje i analiza podataka u vezi s ozljedama na radu

Djelatnost ili sektor Tijelo javne uprave

2009/2018 Stručna referentica

MINISTARSTVO UPRAVE, Zagreb

Administrativni poslovi
provedba i koordinacija projektnih evidentiranje ulaznih računa, arhiviranje dokumenata, vođenje dnevne evidencije rada, izrada i organizacija

Djelatnost ili sektor Tijelo javne uprave

2007/2009 Voditelj odjeljka za pismohranu

MINISTARSTVO OBITELJI, BRANITELJA I MEĐUGENERACIKE SOLIDARNOSTI

Administrativni poslovi i arhivara
Pružanje stručne pomoći poslodavcu, njegovom ovlašteniku, radnicima, arhiviranje dokumenata, praćenje i provođenje

Djelatnost ili sektor Tijelo javne uprave

2004/2007 Administrativna referentica

KNJIŽARA ADVENT d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

Prodaja, administrativni poslovi, nabava, kupnja

Djelatnost ili sektor Privatni sektor

2002/2003 Administrativna asistentica

FIRMA OPTIMUM (agencija s nekretninama)

Administrativni poslovi, Prodaja

Djelatnost ili sektor Privatni sektor

1995/2001 Administrativna asistentica

ŠPEDICIJA UDIO (carinarnica Jankomir)

Administrativni poslovi

Djelatnost ili sektor Privatni sektor

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2015/2018 Stručna prvostupnica, Inženjerka sigurnosti i zaštite
Visoka škola za sigurnost, Stručni studij sigurnosti, smjer Zaštita na radu
Uređivanje i nadzor zaštite na radu
Zaštita i spašavanje te sustavi upravljanja zaštitom

2013/2015 Teološki fakultet

2007/2008 Srednja upravna škola (prekvalifikacija)

Srednja ekonomska škola

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	B1	B1	B1	B1
	Srednjoškolska svjedodžba				

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine Snalažljiva, komunikativna, pouzdana i odgovorna osoba

Organizacijske / rukoditeljske vještine Desetogodišnje radno iskustvo u poslovima organizacije i provedbe općih, komunikacijskih, kadrovskih i pravnih poslova

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik

Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik
Digitalne vještine - tablica za samoprocjenu

ECDL diploma

Aktivno i svakodnevno korištenje MS Office paketa

Vozačka dozvola B kategorija

Tečajevi Položen opći i posebni dio stručnog ispita za stručnjaka zaštite na radu (Ministarstva rada i mirovinskog sustava 2019)
Stručni ispit za arhivara (Hrvatski državni arhiv 2008)
Poslovna tajnica (Pučko otvoreno učilište 2004)