Oblici agresivne komunikacije u poslovanju

Šipek, Lorena

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:237333

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 98/NOV/2017

Oblici agresivne komunikacije u poslovanju

Lorena Šipek , 0514/336

Koprivnica, prosinac, 2017. godine

Sveučilište
Sjever

Odjel za Novinarstvo

Završni rad br. 98/NOV/2017

Oblici agresivne komunikacije u poslovanju

Student

Lorena Šipek , 0514/336

Mentor

Ljubica Bakić – Tomić , dr.sc.

Koprivnica, prosinac, 2017.godine

Na ovu stranicu ubaciti ispunjeni obrazac “Prijava završnog rada”

Zahvala

Poštovano Sveučilište Sjever, najprije bih zahvalila svojoj mentorici prof.dr.sc. Ljubici Bakić Tomić na pomoći i iznimnoj podršci. Nadalje zahvaljujem svim profesorima Sveučilista Sjever koji su bili tu za mene tokom ovih godina, kao i samom Sveučilistu.

I na kraju, hvala roditeljima koji su uz mene svake sekunde mog školovanja kao podrška i oslonac. Veliko hvala svima!

Sažetak

Autor je u ovom radu obradio pojavne oblike agresivne komunikacije u poslovnom okruženju prema raspoloživoj stručnoj i znanstvenoj literaturi. U te pojavne oblike ulazi stil komuniciranja pri čemu najviše pažnje pridaje autoritativnom stilu. Opisivati će i upotrebu negativnih poruka u komunikaciji te kakve su njihove posljedice na primatelja poruka. Obraditi će i pitanje poruka koje zatvaraju i blokiraju slušanje, a samim time blokiraju i komunikacijski proces – stvaraju barijere koliko psihološke, toliko i sociološke te remete funkcioniranje formalnih komunikacijskih procesa. Nadalje, zbog teme oblika agresivne komunikacije u poslovanju, obrađivati će i tema rukovoditelja ili vođe tima.

Također je provedeno i istraživanje kakvi su stavovi zaposlenika glede agresivne komunikacije i kako se oni s takvom komunikacijom u svom poslovnom okruženju nose. Ispitanici su uglavnom potvrdili pretpostavku da popustljiva osoba ne može biti dobar rukovoditelj, te kako agresivne osobe bolje napreduju na poslu, isto tako smatraju da agresivnost nije poželjna osobina. Sa tvrdnjom cilj opravdava sredstvo' 40% ispitanika se ne slaže, ostalih tridesetak je neutralno, dok se tek 9,1% njih slaže s navedenom tvrdnjom

KLJUČNE RIJEČI: agresija, poslovanje,komunikacija, zapreke, poruke.

Sadržaj:

1. UVOD 4

1.1. Metodologija rada 5

1.2. Struktura rada 6

2. KOMUNIKACIJA 7

2.1. Pojam, funkcija i važnost komunikacije 7

2.1.1. Asertivna komunikacija 10

2.1.2. Agresivno komuniciranje 10

2.2. Poslovna komunikacija i smetnje 11

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA I UNUTARNJE SMETNJE 13

3.1. Oblici i podjela poslovne komunikacije 13

3.2. Stilovi vođenja poslovanja 15

3.2.1. Autokratski stil 17

3.2.2. Demokratski stil 17

3.3. Zapreke u poslovnoj komunikaciji 18

3.3.1. Sukobi u poslovnoj komunikaciji 19

4. RJEŠAVANJE SMETNJI U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI 20

4.1. Etika i komunikacija 20

4.2. Povezanost i povjerenje 21

5. ISTRAŽIVANJE AGRESIVNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM OKRUŽENJU 24

5.1. Anketno istraživanje 24

5.2. Analiza odgovora ispitanika dobivenih istraživanjem 25

5.2.1. Zaključak anketnog istraživanja: 35

6. ZAKLJUČAK 36

7. LITERATURA 37

8. PRILOZI 40

1. UVOD

Predmet ovog završnog rada je agresivni način poslovnog komuniciranja ukomponiran sa svim njezinim popratnim oblicima u poslovanju. Da bi organizacija unutar poslovanja funkcionirala na najbolji mogući način i opstala u najboljem mogućem izdanju,najvažniji aspekt je pravilna poslovna komunikacija. Ovaj se rad osvrće najviše na lošiju stranu komuniciranja, iako postoje i elementi kako bi se ti lošiji načini komunikacije u poslovanju mogli riješiti. Detaljno se opisuje kako komunikacijski proces funkcionira u teoriji i još važnije – u praksi pomoću provedene online ankete. Iz razloga što je tema ovog rada komunikacija u poslovnom svijetu, komunikacijski proces se započinje objašnjavati na način kojim se koristimo u svakodnevnom životu, te posebno kako taj proces funkcionira u onom poslovnom. Iako komunikacija u poslovnom svijetu može teći bez teškoća, za što je vrlo mala statistička vjerojatnost, ta ista statistika ukazuje na to kako svako poslovanje u tom području ima teškoća. Te teškoće se odnose na sve ono što sprečava poruku kako bi bila na adekvatan način prenesena, primljena i shvaćena od strane primatelja. Iako te teškoće mogu biti verbalnog tipa, mogu biti neverbalne ili čak tehnološke, što je široko rasprostranjeno u današnje vrijeme. Vrlo je važno napomenuti kako komunikacija izvire iz samog našeg ustroja organizma tj. centara u mozgu, što kodira psihološke i društvene potreba cjelokupnog ljudskog roda. Iz tog razloga možemo reći kako komunikacija nije samo vještina koja se uči nego i nešto što je u nama kodirano. Do problema dolazi kada se uzme zdravo za gotovo samo jedan dio – bio to dio cenatara u mozgu i biološki kod u našem organizmu ili pak shvaćanje kako je komunikacija samo vještina koja se uči.

1.1. Metodologija rada

Metode rada odnose se na skup različitih postupaka kojim se znanost koristi kako bi se istražili i izložili rezultati istraživanja Kako bi se objasnili procesi vezani za pojam agresije u poslovnoj komunikaciji, detaljno će se u daljnem radu objasniti metode analize, metode sinteze, metode deskripcije, metode kompilacije i metode intervjuiranja.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Postoje dvije vrste analize: deskriptivna , kada se opisuju elementi neke cjeline i eksplikativna, kada se pokušava objasniti neka određne cjelina na temelju njihovih djelova.prema znanstvenom polju u kojem se primjenjuju. Analize mogu biti: ekonomske, povijesne,matematičke, strojarske i sl.

Metoda sinteze je postupak istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Dijalektička sinteza je misaona sinteza samih predmetnih odredaba, pri čemu treba imati na umu da su objekti mišljenja ne samo prirodne i društvene pojave nego i psihičke stvarnosti.

Analiza i sinteza imaju zajednički predmet istraživanja i međusobno se pretpostavljaju, prelaze jedna u drugu, sadržane su jedna u drugoj.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Primjenjuje se u početnoj fazi istraživanja.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Može se upotrijebiti u kombinaciji s drugim metodama.

Metoda anketiranja je metoda prikupljanja podataka pomoću koje dolazimo do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Značaj anketiranja nije u postavljanju pitanja i traženju odgovora na njih, već je njegova bit postavljati točno određena pitanja točno određenoj grupi i broju ljudi na određeni način.[1]

[1] Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V.,Temelji znanstvenoistraživačkog rada, Metodologija i metodika, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2006.

1.2. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od nekoliko dijelova u kojima se raspravlja o komunikaciji, teškoćama u njoj, te kako ih riješiti. U prvom uvodnom poglavlju je kratak pregled svega navedenog u radu, te metodologija koja je korištena kako bi rad bio u potpunosti pokriven činjenicama. Drugo poglavlje predstavlja proces komunikacije od njegove biološke strane do funkcije, važnosti i samog pojma komunikacije. Uz to se obrađuju vrste komunikacija pri čemu se najviše bazira na asertivnoj i agresivnoj komunikaciji koje su vrlo bitne za izradu ovog završnog rada. Na kraju poglavlja ulazi se u poslovnu komunikaciju i njezino funkcioniranje te se započinje s problematikom koja se u njoj može javiti. U daljem tekstu rada objašnjeni su načini komunikacije unutar poslovnog svijeta, te se počinju objašnjavati načini na koje se poslovanje vodi što je vrlo bitno za komunikaciju unutar organizacijskog tima. Nakon objašnjenja vođenja poslovanja, objašnjavaju se zapreke koje se događaju kod neadekvatnog vođenja poslovanja, tj. neadekvatne komunikacije unutar tima te svi mogući sukobi koji su mogući u takvim situacijama. U daljnjem poglavlju dolazi se do dijela koji objašnjava načine na koje se prepreke i sukobi unutar poslovnog tima mogu riješiti, usred neadekvatne komunikacije. Kao dodatak ovom završnom radu provela se u svrsi istraživanja stava zaposlenika o stilovima ponašanja u poslovnom okruženju Svrha provedene ankete je kakve stavove i mišljenja imaju zaposlenici prema agresiji u poslovnoj komunikaciji te kako reagiraju na nju i kojoj mjeri je u današnje vrijeme prihvatljiva. Anketno istraživanje sastoji se od 18 pitanja o oblicima agresivne komunikacije u poslovnoj komunikaciji. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 05.09.217. - 07.09.2017.godine te je pristupilo 55 ispitanika. Uzorak istraživanja bio je prigodni. Anketni upitnik je postavljen na Facebook, te će rezultati biti prikazani u radu.

2. KOMUNIKACIJA

Termin komunikacija potječe iz latinskog jezika od glagola comunicare što znači učiniti zajedničkim. Po tome možemo zaključiti kako je cilj komunikacije uspostavljanje zajednice i društvenosti ljudskog bića. Komunikacija ispunjava osnovnu ljudsku potrebu ,a ona je da budemo u kontaktu s drugim ljudima. Svi ljudi komuniciraju, iako na različite načine. Danas je komunikacija s okolinom često i nesvjesna - postala je prirodna aktivnost našeg svakodnevnog života. [2] Zašto svatko od nas želi komunicirati? Što nas navodi da komuniciramo?

2.1. Pojam, funkcija i važnost komunikacije

Sve što u životu radimo zahtjeva komunikaciju . Osobni i profesionalni uspjeh najviše ovise o tome koliko dobro mi razumijemo druge i koliko dobro drugi razumiju ono što im želimo prenijeti komunikacijom. S obzirom na to da je komunikacija izuzetno važna, te se vještine komunikacije mogu naučiti, puno više bi se trebali posvetiti tome da naučimo kvalitetno komunicirati i uopće kako komunicirati.

Neuroznanost je otkrila kako je naš mozak druželjubiv samom svojom strukturom, da je on kad god se upustimo u interakciju s drugom osobom uvučen u povezivanje „mozak na mozak“, te nam ta neuronska povezanost omogućuje da utječemo na mozak a sanun time i na organizam, svakoga s kim smo u kontaktu, kao što i ta osoba može utjecati na naš mozak i tijelo.“ (Goleman,2008 : 12)

Komunikacija je vrlo složen proces slanja i primanja poruka. To je proces na osnovu kojeg osoba, grupa ili organizacija, što je vrlo bitno za ovaj završni rad, prenosi neku vrstu informacije drugoj osobi, grupi ili organizaciji. Od najvećeg je značaja u tom procesu da se informacija na kraju razumije na način na koji je i poslana. Pod pojmom komunikacije podrazumijevamo da je informacija točno iznesena od strane govornika, te na kraju primljena na način na koji se prvenstveno i željelo. Da bi se komunikacija mogla odvijati, a pogotovo kako bi se moglo komunicirati u poslovnom kontekstu, sudionici koji komuniciraju moraju:

[2] Pojam i značenje komunikacije: http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf pristupljeno 18.08.2017.

- poznati jezik - verbalne i neverbalne komponente nekog specifičnog jezika, kao i jezične uzorke koji odgovaraju za određenu komunikacijsku situaciju.
- imati interakcijske vještine - moraju poznati obilježja različitih komunikacijskih situacija i biti u stanju odabrati odgovarajući oblik interakcije za konkretnu situaciju, iako to u praksi nije uvijek tako.
- imati kulturno znanje – trebali bi poznavati važna obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju, te njihov sastav vrijednosti i stavova.[3]

Čovjek je društveno biće što je dokazano i na neurobiološkom nivou - komunikacijom se koristi za ispoljavanje društvene suštine i predstavlja jednu od glavnih determinanti dobrobiti pojedinaca i društva, u svim životnim nivoima. Komunikacija je, kao i svako drugo ponašanje ili radnja, podložna procenjivanju. U suvremenom racionalističkom društvu, govor je uvelike potisnut. [4] U suvremenom svijetu koriste se drugačiji argumenti za koje vjerujemo kako su bliži suvremenom mentalitetu. U prilog toj potrebi za unapređenjem komunikacije, razvili smo više smisla za efikasnost, uspješnost i produktivnost, a manje za same vještine komunikacije. Komunikaciju možemo podijeliti s obzirom na:

- način izražavanja,
- blizinu sudionika,
- broj sudionika,
- oblik,
- nastanak,
- namjenu i
- medij komunikacije. [5]

Za ovaj završni rad važne su sve vrste komunikacije od nabrojanih. S obzirom na način izražavanja postoje dvije vrste komunikacije, a to su verbalna i neverbalna. U današnje vrijeme došli smo do spoznaja da je neverbalna komunikacija daleko jača od verbalne, no i na nju treba obratiti pozornost jer čini velik dio komunikacijskog procesa. Verbalna se komunikacija temelji na jeziku, a znači komuniciranje riječima. Uspješnu verbalnu prati njena dosljedna neverbalna komunikacija. Govor u duhu standardnog jezika se uči cijeli život, a proučava ga više jezičnih

---

[3] Psihologija komunikacije: http://ss-obrtnicka-osobneusluge-zg.skole.hr/upload/ss-obrtnicka-osobneusluge-zg/images/multistatic/78/File/PSIHOLOGIJA-2_%20GODINA.pdf pristupljeno: 18.08.2017

[4] Dramond, Dž., Bein, B. , Poslovna etika, Beograd, Klio, 2001.

[5] Bach M., Murgić J., Poslovne komunikacije, Zagreb, Alka script, 2013.

disciplina, među kojima su poznatije lingvistika i retorika. U poslovnom svijetu verbalna komunikacija slijedi pravila formalnijeg jezika. Osobito je važna u javnom izlaganju poput prezentacija, javnih govora i medijskih nastupa. Takve prilike zahtijevaju vježbanje oratorskih i prezentacijskih vještina.Neverbalna komunikacija je komunikacija u kojoj također rabimo riječi, no ona uključuje i boju glasa,govor tijela- bilo da je to izraz lica, kontakt očima, fizički kontakt, držanje i različite geste.[6]

Za ovaj završni rad vrlo je bitna podjela komunikacije po smjeru- a tu komunikaciju u organizaciji dijelimo na:

- vertikalnu,
- horizontalnu i
- dijagonalnu.

Vertikalne komunikacije su one koje se koriste između nadređenih i podređenih i djelimo ih na komunikaciju koja se odvija prema gore, te na komunikaciju koja se odvija prema dolje. Komunikacija koja se odvija prema gore je ona koja teče od podređenih tj. baze poduzeća do nadređenih što obično uključuje upite, zamolbe, pritužbe i slično. Dalje imamo komunikaciju prema dolje koja teče od nadređenih ka podređenim. Takav smjer komunikacije uključuje zadavanje poslova podređenima, način na koji će se obavljati poslovi,te evaluacija poslovanja. Uspješnost ove vrste komunikacije gleda se u povratnoj informaciji koja je pokazatelj uspješnosti provedene komunikacije. Horizontalnu komunikaciju još nazivamo i lateralnom. To je komunikacija koja se odvija između kolega i suradnika na istoj organizacijskoj razini. Na kraju je dijagonalna komunikacija u organizaciji a to je komunikacija između zaposlenika različitih organizacijskih razina i područja rada.

Iako su navedeni samo šturi opisi vrsta komunikacija i onih koje su nam potrebne za pisanje ovog rada, komunikacija je daleko dublji i važniji sustav koji je puno detaljnije obrađen. Uz vrste komunikacije postoje i stilovi komunikacija koji su vrlo bitni. U njih ubrajamo:

- agresivan stil,
- pasivan,
- pasivno-agresivan i
- asertivan.

---

[6] Verbalna komunikacija: http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija pristupljeno 16.06.2017.

Za ovaj završni rad najviše se koriste pojmovi agresivne i asertivne komunikacije iako pasivan i pasivno-agresivan stil nisu zanemarivi. Osobe kojima je primaran način izražavanja pasivan se povlače iz sukoba, povlače se u sebe te imaju problema s izražavanjem vlastitih misli i osjećaja. Takve osobe narušavaju svoja prava, ne poštuju svoje potrebe, te najviše teže tome kako bi izbjegli konflikt. Pasivno- agresivan stil komuniciranja oblik je ponašanja kod kojeg je osoba agresivna, te ju akumulirana agresija tjera na konflikte. Uglavnom do tih konflikta ne dolazi toliko često jer je strah u takvih osoba veći nego li želja za dobitkom traženog.

2.1.1. Asertivna komunikacija

Osoba asertivne komunikacije ili ponašanja svoje želje, mišljenja i stavove jasno izražava, a ciljeve nastoji ostvariti uvažavajući i ne oštećujući druge. Biti asertivan znači ponašati se odlučno, ali ne i agresivno, znači uvažavanje, ali ne i submisivnost.[7]

2.1.2. Agresivno komuniciranje

Agresija se može definirati kao fizički ili verbalni oblik ponašanja koji ima namjeru povrede osobe ili objekta. I novija literatura iz područja socijalne psihologije kaže da je ključan faktor u definiciji agresije upravo namjera – stoga je agresija namjerno ponašanje s ciljem nanošenja fizičke ili psihičke boli. Postoje spolne razlike u agresivnosti. Muškarci su fizički agresivniji od žena, dok kod iskazivanja verbalne agresije razlike nema.[8] Agresija se kao društvena pojava promatra s različitih stajališta, stoga se i drugačije tumači. Neke od najznačajnijih teorija su instinktivične teorije, teorije koje agresiju objašnjavaju reakcijom na određenu situaciju, teorije socijalnog učenja, kognitivne teorije i biološke teorije (Bilić, 1999.). Nasilje je, nažalost, oduvijek postojalo, a i danas je vrlo raširena i učestala pojava. Prema njemačkom filozofu Friedricu Hackeru (1971.), nasilje je zapravo najsnažniji oblik neverbalne komunikacije, čak se može reći da nasilje izuzetno često djeluje kao najizraženiji vid komunikacije uopće. To je, nažalost, jedno od negativnih obilježja suvremenog doba. Oblici nasilja neprestano se šire, a načini manifestiranja postaju sve savršeniji.

---

[7] Asertivnost: http://hrcak.srce.hr/82632 pristupljeno 15.06.2017

[8] Agresija: http://gorila.jutarnji.hr /vijestigorila/gorilopedija /lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/agresija_psihologija_ definicija_ agresivno_ponasanje_i_nasilna_komunikacija/ pristupljeno 18.07.2017

Kada nasilje povežemo s agresijom, može se zaključiti da se tada iskazuje u tri karakteristična oblika:

- direktno ili neposredno (nasilje usmjereno na neku osobu ili objekt)
- indirektno ili simboličko (ogovaranje, omalovažavanje, ruganje,spletkarenje i sl.)
- supstitucija ili zamjena (usmjeravanje agresivnosti s određenog cilja na nekoga ili nešto drugo kao vid rasterećenja).[9]

2.2. Poslovna komunikacija i smetnje

Poslovnom komunikacijom postižu se organizacijski ciljevi koji su vrlo bitni u poslovnom svijetu te je stoga vrlo bitno da komunikacija bude uspješna. Komunikacijski proces može imati dva tijeka, bilo to preko formalnih ili neformalnih kanala, dok s druge strane imamo smjer komunikacije koji ima svoja tri glavna smjera kojima proces može ići. Komunikacija se pojavljuje u različitim oblicima koje smo nabrojali, te se potkraj 20. i početkom 21. stoljeća počela razvijati organizacijska komunikacija koja je nastala kao proizvod današnjeg poslovanja. Ona se odvija uglavnom unutar poduzeća te takva također ima nekoliko oblika. Cijeli složeni proces komuniciranja u većini slučajeva ometaju različite prepreke – od onih tehnoloških, ljudskih do same buke. Neovisno o vrsti, smjeru i načinu komuniciranja, komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa.[10]

Usmena poslovna komunikacija odnosi se na razgovore u kojima su izgovorene riječi glavni način komuniciranja. Načini kojima se usmena komunikacija može prenositi su: telefon, razgovor licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu.[11] Komuniciranje jest aktivnost koja se odvija između nekoliko osoba u uvjetima turbulentne okoline i promjenjivih uvijeta poslovanja. Stoga se mogu navesti četiri osnovne grupe aktivnosti kojima se bavi suvremeni poslovan čovjek.

---

[9] A. Milašin, T. Vranić, V. Buljubašić Kuzmanović: Ispitivanje učestalosti verbalne agresije, Osijek, Filozofski fakultet Osijek,2009.

[10] Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, Zagreb, Informatologia, Vol. 43, No. 3, 2010

[11] Rouse M., Rouse S., Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia, 2005.

Te grupe aktivnosti su:

- Vodstvo
- Komuniciranje
- Motiviranje zaposlenika
- Međuljudski odnosi i grupna dinamika. [12]

Kada se govori o komunikacijskom procesu u menadžmentu nerijetko može doći do prepreka i prekida u njemu. Savršena komunikacija je gotovo nedostižna i teško ostvariva. No, moguće je poboljšavati u što je moguće većoj mjeri. Postoji nekoliko vrsti prepreka koje utječu na komunikaciju i time na poslovanje organizacije. Komunikacija sa zaposlenima može pružiti informacija važne za rast i razvoj tvrtke, ali i njen opstanak.[13] Možemo reći da su prepreke neizostavna komponenta u komunikaciji s kojima se zasigurno povremeno suočava svaka osoba pa tako i poslovna organizacija, pri čemu postoje aktivnosti koje poboljšavaju efikasnost komuniciranja. Takve aktivnosti dijelimo na:

- aktivnosti na individualnoj razini i
- aktivnosti na organizacijskoj razini.

Aktivnosti na organizacijskoj razini mogu propisivati organizacije te one pridonose kvaliteti komuniciranja. Neke od tih aktivnosti su poticanje otvorenog komuniciranja i povjerenja pri komuniciranju, koje su praćenje zaprimanja i razumijevanja odaslanih poruka odnosno traženje povratnih informacija, reguliranje toka odnosno količine poslanih i primljenih informacija, razvijanje raznolikih formalnih kanala komuniciranja, te poznavanje pogodnosti pojedinih kanala komuniciranja.[14]

[12] Bedeković V.,Menadžment, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici,2010.

[13] Garača, N., Kadlec, Ž. , Komunikacija u procesu menadžmenta, Zagreb, Informatologia, Vol. 43, No. 3, 2010

[14] Sikavica, P.,Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, školska knjiga, Zagreb, 2008.

3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA I UNUTARNJE SMETNJE

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar neke organizacije, a služi za bolju realizaciju poslovnog plana, promicanje proizvoda i usluga. Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Svaki djelatnik mora biti kadar komunicirati, davati i primati informacije kako bi obavljao svoj posao. Postoje dvije vrste poslovne komunikacije a to su interna i eksterna komunikacija. Interna komunikacija odvija se unutar organizacije dok se eksterna odvija između organizacije i vanjskih stranki.[15] "Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, ţelja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna, sustava: mreţa formalne i mreţa neformalne komunikacije." [16]

Unutar komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog mnoštva komunikacijskih zapreka koje su navedene prije u radu. Zapreke u komunikaciji su sve ono što sprečava poruku kako bi bila prenesena, te primljena i shvaćena od strane druge osobe . Te zapreke mogu biti tehnološkog i ljudskog podrijetla.Tako je tehnološke zapreke lakše ukloniti te one uglavnom ne zaustavljaju komunikaciju, nego je privremeno blokiraju. Neke od njih su pucanje kanala, buka i razne smetnje. Ljudske zapreke su mnogo važnije i njima treba pridati osobitu pozornost. [17]

3.1. Oblici i podjela poslovne komunikacije

Prema Fox-u razlikujemo sljedeće oblike komunikacije:

- verbalnu i
- neverbalnu.

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti ,ali isto tako i mnogo nedostataka. Najvažnija prednost je što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li sugovornici razumjeli.[18]

---

[15] Garača, N., Kadlec, Ž. , Komunikacija u procesu menadžmenta, Zagreb, Informatologia, Vol. 43, No. 3, 2010

[16] Fox, R., Poslovna komunikacija, Zagreb, Hrvatska Sveučilišna naklada, 2001.

[17] Rouse M., Rouse S., Poslovne komunikacije , Zagreb, Masmedia, 2005.

[18] Rouse M., Rouse S., Poslovne komunikacije , Zagreb, Masmedia, 2005.

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.[19]

Istraživanja sugeriraju da je neverbalni dio komunikacije često važniji dio od verbalnoga komuniciranja te da su ljudi skloni prosuđivati, pamtiti ili donositi zaključke više po neverbalnome nego po verbalnome govoru. Prema tomu vrijednost vizualnoga aspekta poruke (govor tijela) je 55%, glasovnoga (kako kažemo) 38% i verbalnoga (što kažemo) 7%. Prema Albertu Mehrabianu pri prosudbi emocionalnoga stanja osobe veća važnost se pridaje izrazu lica nego verbalnim izjavama.[20]

Kako bi poslovna komunikacija mogla pridonijeti određenoj poslovnoj aktivnosti, treba sadržavati kvalitete koje će joj omogućiti siguran prijenos podataka. Tri su faze odvijanja poslovnih procesa:

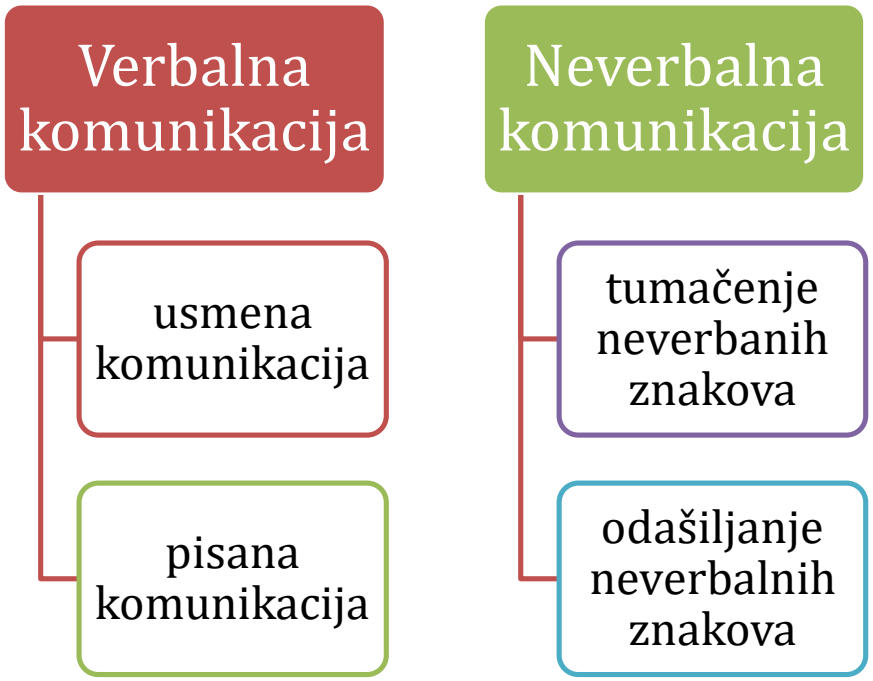
- inicijativa – mogu je pokrenuti prodavač ili kupac, najčešće prodavač potencijalnomu kupcu nudi robu po određenim uvjetima,
- zaključak – obje strane poslovnoga procesa prihvaćaju dogovorene uvjete te se obvezuju da će posao biti obavljen;
- realizacija – obuhvaća isporuku robe i izradu preteče dokumentacije, zaprimanje robe na strani kupca, podmirenje obveza prijenosom novca s računa kupca na račun prodavača.[21]

[19] Glavaš, J , Lamza.M., Poslovno komuniciranje studio Hs , Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku , 2008.

[20] Mehrabian A., Wiener M., „Decoding of Inconsistent Communications“, Journal of Personality and Social Psychology, 1967.

[21] Mađarac S.,Jelica S., Poslovna komunikacija, Vukovar, Pregledni članak, Mostariensia, 2015.

Grafikon 1: Razlika između verbalne i neverbalne komunikacije



Izvor: Autor

3.2. Stilovi vođenja poslovanja

Kako postoje podjele komunikacijskih vještina u poslovanju tako postoje i stilovi komuniciranja. Oblici i stilovi vođenja poslovanja od iznimnog su značaja za tijek poslovanja. Manađerski stil ne odnosi samo na upravljanje ljudima, nego isto tako i na planiranje, organiziranje i vrednovanje ostvarenih rezultata. Stil upravljanja može se definirati kao poseban način ponašanja manađera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. [22]

Uspješnost poduzetništva zasniva se na stalnim promjenama i reagiranju na promjene. U osnovi svih promjena leži manađer i inoviranje proizvoda. U teoriji i praksi, poznati su mnogi stilovi upravljanja i vođenja. Ti se stilovi međusobno razlikuju po mnogim karakteristikama.

[22] Menađerski stil: http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925 pristupljeno 08.06.2017

Najčešće su temeljni sastavi menađerskog stila osobine samog manađera, njegov odnos prema suradnicima, iskorištavanje pozicije vlasti i moći što mu je dodijeljena i odnos prema zadacima što ih treba ostvariti. Jedna od tipičnih klasifikacija stilova vođenja polazi od toga da se oni mogu razvrstati s obzirom na korištenje autoriteta.Prema toj klasifikaciji razlikuju se autokratski, demokratski i laissez-faire stil vođenja.[23]

Ključni faktor uspješnosti poslovanja poduzeća su ljudi. Bez kvalitetnog vođenja, donošenja odluka i iniciranja članova, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi nema uspješne organizacije. Učinkovitost rada razlikuje se kod menadžera koji koriste različite stilove vođenja i odlučivanja, što uzročno-posljedično implicira da je stil vođenja uzrok, a ne posljedica uspješnosti poslovanja poduzeća.[24]

Vođenje je izrazito kompleksan proces i ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja. Autokratski stil je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil. Kod demokratskog je stila karakteristično da se suradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici zapravo nisu podređeni, jer njih rukovodilac konzultira, oni sudjeluju, odnosno participiraju u donošenju odluka. Leissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem managera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriješene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Manađer "odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. [25]

---

[23] Stilovi komunikacije: http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925 pristupljeno 15.06.2017.

[24] Topalović, I., Organizacijska kultura i stilovi vođenja u poduzeću Fis Vitez,Split, Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Splitu, 2012.

[25] Karlić,T., Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Stručni rad, Zagreb, Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,2011.

3.2.1. Autokratski stil

Autokratski je stil vodstva zasnovan na centralizaciji moći i autoriteta u rukama jedne osobe. Autokratski vođa ima neograničenu vlast i moć odlučivanja, on kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve donesene odluke, zapovjeda skupinama i pojedincima, a upravlja uz primjenu kazne i nagrade. Izražena je stroga hijerarhija, pa se komunikacija odvija odozgo prema dolje. Iako takav stil vodstva ne zvuči poželjno, postoje situacije u kojima on izvrsno funkcionira. Autokratski stil može biti djelotvoran u manjim poduzećima, ali ako se radi o većem poduzeću s velikim brojem zaposlenika, marginaliziranje srednjeg menadžmenta može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cijeloga poduzeća [26]

Neki od autokratskih vođa mogu biti pozitivno orijentirani. Oni prije nego donesu odluku traže mišljenje od podređenih tako da samu odluku imaju u svojoj kompetenciji, mogu biti spremni saslušati i razmotriti ideje podređenih, ali kada treba odlučiti mogu biti više autokrate nego benevolntni. Autokratski vođa sličan je modelu vodstva Teorije X po Mc Gregoru. Takav vođa je skoro uvijek fokusiran samo na izvršenje zadataka. Takav vođa ne pospješuje suradnju i kolaboraciju niti omogućava daljnji razvoj pojedinaca unutar svog tima. Zanemarivanje ljudi i njihovih potreba je faktor koji definira autoritarnog vođu.[27] Iz navedenih definicija, moglo bi se zaključiti da autokratski stil vodstva i ako u određenim situacijama može biti zahtjevan, sugerira na nezadovoljstvo zaposlenih na radnom mjestu. Upravo zbog činjenice da je utjecaj zaposlenih manje izražen, odnosno da nisu dio odlučivanja što obeshrabruje njhov osjećaj odgovornosti i utječe na kvalitetu rada zaposlenih.[28]

3.2.2. Demokratski stil

Demokratski stil vodstva podrazumijeva uključenje podređenih u donošenju odluka, a to znači da vođa spušta svoj autoritet na sve razine menadžmenta unutar poduzeća, ali zadržava konačnu odgovornost. Komunikacija je dvosmjerna, djeluje motivirajuće. Demokratski se vođa savjetuje

[26] Brajdić, I., Modeli odlučivanja, Opatija, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.

[27] Autoritativan vođa: http://www.vodstvo.com pristupljeno 20.08.2017

[28] Vođenje:http://www.dukagjinicollege.eu/empirikus1/189_206_emin_neziraj_-_ardiana_kastrati_-_ramiz_jukovic.pdf pristupljeno 20.08.2017

sa suradnicima prije nego što donese odluku. Zaposlenicima je omogućeno iskazivanje vlastitih ideja, čime se potiču na kreativnost i inovativnost. U osnovi demokratskog stila vodstva počiva.ju dobra organizacijska klima i odnosi među zaposlenima, pa se za demokratskog vođu često koristi i nazivom kooperativni vođa.[29] Demokratski stil vodstva pridaje veliku pažnju dobrim međuljudskim odnosima u organizaciji, a prema mišljenjima zagovornika ovog stila vodstva upravo dobri međuljudski odnosi doprinose da su radnici zadovoljni na poslu, a u konačnici to znači da to donosi i veću produktivnost.[30]

3.3. Zapreke u poslovnoj komunikaciji

Unutar komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog mnoštva komunikacijskih zapreka. Zapreka u komunikaciji je sve što sprečava da poruka bude prenesena, primljena i shvaćena. Zapreke mogu biti tehnološkog i ljudskog podrijetla. Tehnološke zapreke lakše je riješiti i one uglavnom ne zaustavljaju komunikaciju, već je privremeno blokiraju. Neke od njih su pucanje frekvencije, buka i smetnje. Ljudske zapreke su mnogo važnije i njima treba pridati osobitu pozornost. Psihološke se zapreke odnose na pojedinca i njegovo mentalno stanje. Ljudi često čuju ono što žele čuti te filtriraju poslanu poruku zbog osobnih vrijednosti ili kulturnog podrijetla. [31]

Uobičajeni uzroci sukoba u organizaciji su:

- nesuglasne osobnosti,
- nesuglasni sustavi vrijednosti,
- nejasna radna zaduženja,
- ograničeni resursi,
- neprikladna komunikacija,
- međuovisna radna zaduženja,
- nejasna pravila i norme,
- potisnuti prijašnji sukobi.[32]

---

[29] Dulčić, Ž., Vrdoljak I., Stilovi Vodstva, Dubrovnik, 2007.

[30] Dulčić, Ž., Vrdoljak I., Stilovi Vodstva, Dubrovnik, 2007.

[31] Rouse M., Rouse S., Poslovne komunikacije , Zagreb, Masmedia, 2005.

[32] Sukob unutar organizacije: http://zakon.pravos.hr/~alauc/rad5.htm pristupljeno 20.08.2017

3.3.1. Sukobi u poslovnoj komunikaciji

Sukob je pojam koji označava situaciju kad postoji napetost u međuljudskim odnosima uslijed neusklađenih potreba, želja, ciljeva ili načina njihova ostvarenja.

"U profesionalnom okruženju, sukob je svaki otpor koji proizlazi iz nedostatka moći, resursa ili društvenog položaja te različitih sustava vrijednosti, odnosno suprotstavljanja različitih potreba, želja i interesa." [33]

Sukob je sastavni dio organizacije i nije nužno negativan. Sukobi kojima se može dobro upravljati mogu rezultirati poboljšanjem kvalitete, mogu poticati kreativnost i inovativnost, i što je najbitnije- moguće je dovesti grupu do puno većeg motivacijskog stupnja. Negativne posljedice sukoba rezultiraju nezadovoljstvom, poniženjem, te lošom komunikacijom između zaposlenika, smanjenjem radne učinkovitosti i nizom drugih rezultata.[34] S obzirom na interakciju s ciljevima organizacije, sukobe dijelimo na funkcionalne ili konstruktivne i nefunkcionalne ili destruktivne. Konstruktivni sukobi podupiru ciljeve organizacije i doprinose poboljšanju dok destruktivni štete ciljevima organizacije. [35]

Vjerojatno najpoznatija metoda „ kako riješiti sukob“ je Thomas-Killmanova metoda koja sadrži pet različitih načina rješavanja konflikta,a oni ovise o tipu sukoba koji je prisutan i tipu osobnosti ljudi koji sudjeluju u njemu. U svakom sukobu osoba se može ponašati na dva načina:

- asertivno - ispunjavajući svoje potrebe,
- kooperativno - ispunjavajući potrebe drugih.[36]

[33] Fox, R., Poslovna komunikacija , Zagreb , Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.

[34] Pojam sukoba: http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%2014.%20Sukobi%20u%20organizaciji.pdf pristupljeno 14.6.2017.

[35] Fox, R., Poslovna komunikacija , Zagreb , Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.

[36] Riješavanje konflikta: http://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0 pristupljeno: 14.6.2017.

4. RJEŠAVANJE SMETNJI U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Poznatija metoda rješavanja generalnog sukoba je Thomas-Killmanova metoda u kojoj možemo razlikovati pet načina rješavanja sukoba:

- natjecanje kao način rješavanja sukoba je način u kojem osoba želi ostvariti svoje interese na štetu drugih. Takva se metoda uglavnom primjenjuje u situacijama kada je osoba agresivan lider.
- izbjegavanje je način rješavanja smetnju u kojem osoba ne traži zadovoljstvo ni u zadovoljenju svojih ni tuđih potreba.
- suradnja je jedan od boljih načina rješavanja smetnji i ključuje rad sa drugim ljudima kako bi se pronašlo tzv. «win-win» rješenje. Uranja se u problem, sagledava potrebe i želje obje strane i nalazi najbolje rješenje.
- prilagođavanje je način na koji će se osoba odreći vlastitog interesa zbog interesa drugih osoba. U sebi sadrži elemente žrtvovanja za dobrobit drugih. Osoba se odriče vlastitog interesa zbog drugih osoba. Ta metoda se primjenjuje kad je očuvanje odnosa važnije od pobjede u sukobu, kad osoba shvati da je u krivu.
- kompromis je način rješavanja sukoba kojem je cilj zadovoljiti potrebe obje sukobljene strane. Ovisi od osobe do osobe, no kompromis je metoda koja će najprije dovesti do rješavanja sukoba iako neće toliko duboko uranjati u problem.[37]

4.1. Etika i komunikacija

Svakodnevno si ljudi postavljaju pitanja što je dobro, što je loše. U organizacijama, menadžment je taj koji diktira i odlučuje o etičnosti te daje jasne smjernice etičnog ponašanja. Takvo ponašanje uključuje i etičnu komunikaciju, čije je ključno obilježje istinitost. Svako etično ili neetično ponašanje rezultat je interakcije pojedinca i situacije. Neetično ponašanje u organizaciji mogu potaknuti proizvodni rokovi, osobni interesi pojedinca ili potreba za

[37] Thomas-Killmanova metoda: https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0 pristupljeno 15.08.2017.

ostvarenjem poslovnih rezultata. U etičkim odlukama razlikuju se dva pojma: etička dilema i etička pogreška. Etička dilema uključuje donošenje odluka između opcija koje nisu ni potpuno pogrešne, ni potpuno ispravne. Etička pogreška je donošenje odluka za koju se unaprijed zna da je neetična.[38]

Sustav koji smo sagradili u današnjem svijetu , a možemo ga nazvati sustavom nagrađivanja ili kažnjavanja utječe na sklonost pojedinca na etično ili neetično ponašanje. Statistički će većina pojedinaca prihvatiti oblik ponašanja koji se nagrađuje. Zaposlenik u nekoj organizaciji ponaša se u skladu s vlastitim vrijednostima za koje smatra da su najpoželjnije u danom trenutku. Takvo ponašanje je pod utjecajem raznih čimbenika koji osobu okružuju, a mogu biti: obitelj,religija,obrazovanje,politika i mnogi drugi. Etički kodeks organizacije zasniva se na jednom od, ili kombinaciji, sljedećih načela:

- načelu pravde: svaka odluka mora se zasnivati na istini, objektivnosti i dosljednosti,
- načelu prava pojedinca: u osnovi svake odluke mora biti zaštita ljudskih prava (npr. menadţer neće prisiljavati djelatnika da djeluje suprotno svojim moralnim uvjerenjima),
- načelu utilitarizma: odluka mora voditi promicanju najvećeg dobra za najveći broj ljudi.[39]

4.2. Povezanost i povjerenje

"Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila.“[40] Jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem menadžmenta organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge

[38] Bovée C.L., Thill J.V., suvremena poslovna komunikacija, Zagreb, Mate d.o.o., 2012.

[39] Fox, R., Poslovna komunikacija , Zagreb , Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.

[40] Lazibat, T., Dumičić, K., Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Rovinj, Zbornik 4. hrvatske konferencije o kvaliteti,2002

materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije. [41]

Povjerenje se dijeli na:

- povjerenje unutar organizacije odnosno intraorganizacijsko,interpersonalno povjerenje koje podrazumijeva povjerenje između zaposlenika i nadređenih tj. menadžera ili povjerenje između suradnika,
- povjerenje između organizacija odnosno interorganizacijsko, institucijsko povjerenje i
- povjerenje između organizacija i njihovih potrošača odnosno povjerenje sa marketinškim interesom. [42]

Kada se povjerenje promatra iz perspektive organizacijskog ponašanja i menadžmenta, poveznica između povjerenja i inovativnosti se može pronaći u organizacijskoj kulturi, vodstvu, kreativnosti, učenju, dijeljenju znanja i ostvarivanju promjena. Inovativnost i povjerenje su društveni procesi koji se odvijaju u radnom okruženju na interpersonalnoj i/ili grupnoj razini. Povjerenje je prethodnik suradnji i prethodnik inovativnosti. [43] Elementi povjerenja koji su također povezani s inovacijom su primjerice preuzimanje rizika i manja menadžerska kontrola, potom kreiranje i dijeljenje informacija i znanja, ovlaščivanje, sloboda te participativno vodstvo. Inovacija je zapravo posljedica elemenata vezanih uz povjerenje.
U poticanju inovativnosti organizacijska kultura i vodstvo imaju iznimno važnu ulogu kao posrednici između povjerenja i inovacija.[44]

U uvjetima manje kontrole i otvorene kulture lakše će se generirati ideja i provesti inovacija. Stoga, razumijevanje povezanosti povjerenja i inovacije je važno svim organizacijama koje nastoje obnoviti svoje organizacijske procese . Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijijskih vještina i odnosa s ljudima postao je

[41] Buntak K., Drožđek I., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Zagreb, Tehnički glasnik, 2013.

[42] Podrug N., Ajduk V.,Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća, Zagreb, Ekonomski pregled, 2015.

[43] Lewicki R., Mastering Business Negotiation : A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict, San Francisco, Jossey-Bass, a John Wiley & Sons Imprint, 1998.

[44] Savolainen, R., Emotions as motivators for information seeking: a conceptual analysis,Library & Information Science Research, 2014.

sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donjeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima,poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom. Saznanja o važnosti stalne edukacije menadžera svjesne su visokorazvijene zapadne zemlje. Među najučinkovitijim načinima. obrazovanja menadžera su upravo radne i trening grupe, seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije. „Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri vođe koji bodre, koji olakšavaju rad , treneri i odgajatelji.“ [45] Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se može procijeniti pomoću predviđenih rezultata. Slušanje je ključ razumjevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer posvećuje vremena slušanju i sluša li uvijek aktivno ovisi o volji menadžera i njihovom slobodnom vremenu. Slušanje je vještina koja se može razvijati. Pisana i usmena komunikacija posjeduju različite načine djelovanja. Zbog toga se i način poboljšavanja vidno razlikuje. Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju.[46]

[45] Buble, M., Management, Split, Ekonomski fakultet, 2000.

[46] Garača, N., Kadlec, Ž. , Komunikacija u procesu menadžmenta, Zagreb, Informatologia, Vol. 43, No. 3, 2010

5. ISTRAŽIVANJE AGRESIVNE KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

5.1. Anketno istraživanje

Kao dio ovog završnog rada napravljena je anketa u svrhu istraživanja stava zaposlenika o stilovima ponašanja u poslovnom okruženju Svrha provedene ankete je kakve stavove i mišljenja imaju zaposlenici prema agresiji u poslovnoj komunikaciji te kako reagiraju na nju i kojoj mjeri je u današnje vrijeme prihvatljiva.

Anketno istraživanje sastoji se od 18 pitanja o oblicima agresivne komunikacije u poslovnoj komunikaciji. Istraživanje je provedeno u razdoblju od od 05.09.217. -07.09.2017.godine , te je pristupilo 55 ispitanika. Uzorak istraživanja bio je prigodni. Anketni upitnik je postavljen na Facebook, kojemu svakodnevno pristupa veliki broj ljudi. Nakon objave ankete na društvenoj mreži Facebook, prijatelji dijele poveznicu čime anketa dolazi u 'doticaj' sa većim brojem potencijalnih ispitanika.

Planirano anketno istraživanje može se podijeliti u dva dijela:

1. Prvi dio ankete sastoji se od osobnih pitanja: spol, stupanj obrazovanja, radno iskustvo, dob.
2. Drugi dio ankete odnosi se na stajališta i razmišljanja ispitanika o temi anketnog istraživanja.

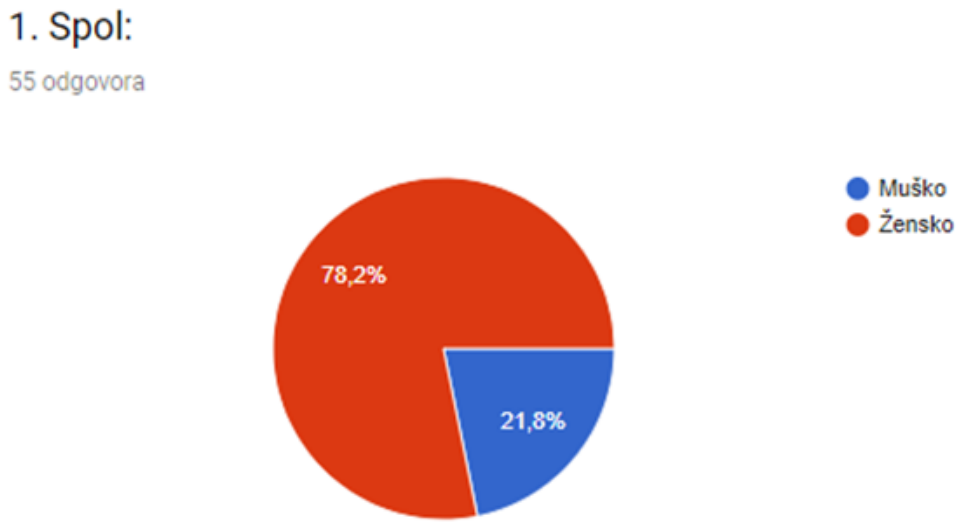
Istraživačka pitanja u ovoj anketi:

U ovom radu bilo je postavljeno nekoliko istraživačkih pitanja:

- Je li teže napredovati na poslu osobama koje su pasivne ili aktivne?
- Može li popustljiva osoba biti dobar rukovoditelj?
- Napreduju li agresivne osobe bolje od ostalih, je li agresivnost poželjna osobina u poslovanju?
- Slažu li se ispitanici sa tvdnjom „cilj opravdava sredstvo“ ?

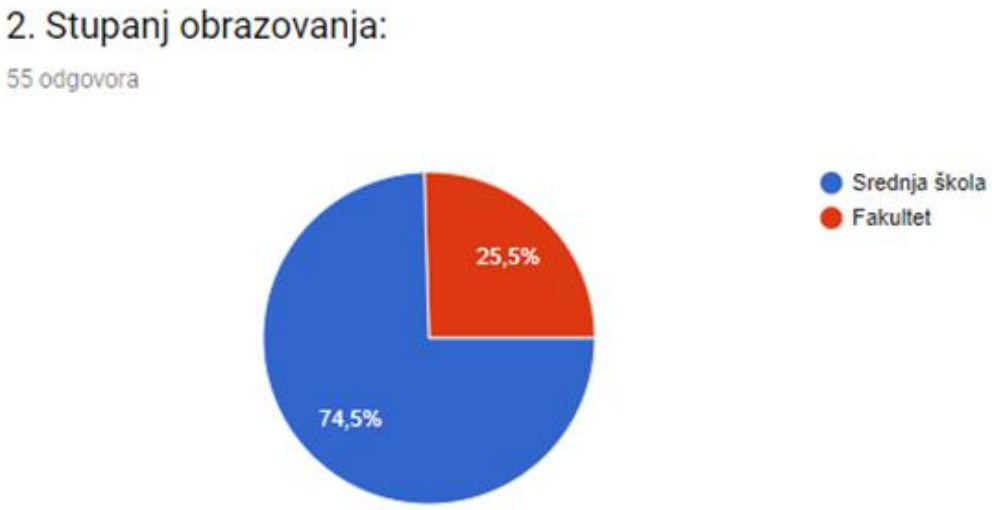
5.2. Analiza odgovora ispitanika dobivenih istraživanjem

U daljnjem tekstu će biti prikazani grafikoni te popratni tekst koji će objasniti postavljena pitanja, te dobivene rezultate.



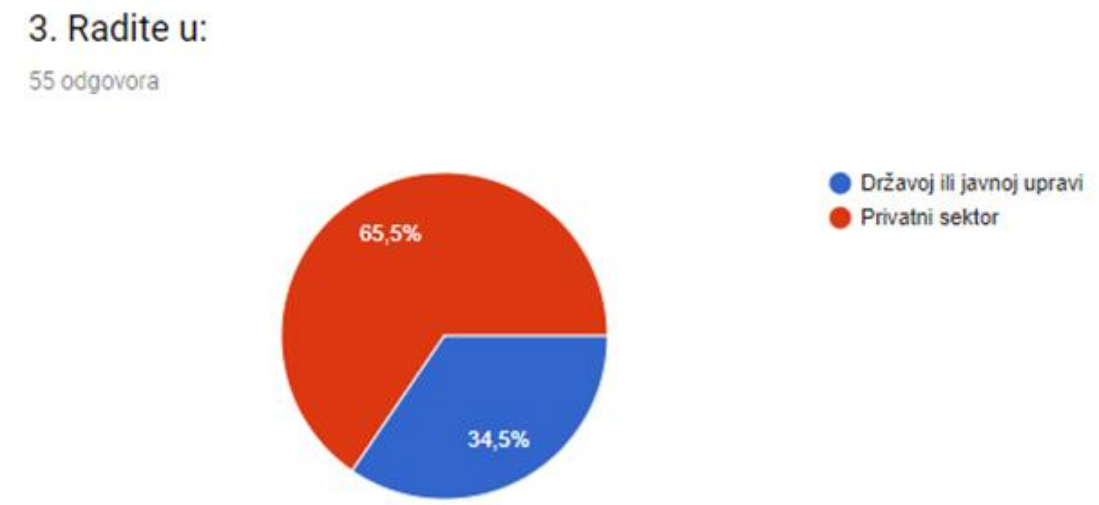
Grafikon 1: Uzorak ispitanika prema spolu

U provedenoj anketi sudjelovalo je više žena (78,2%), te (21,8%) muškaraca.



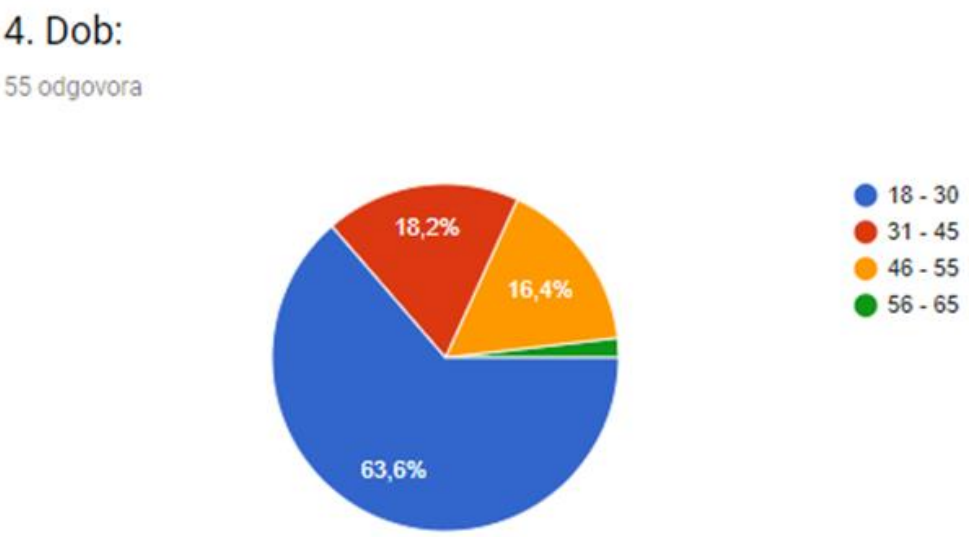
Grafikon 2: Uzorak ispitanika prema stupnju obrazovanja

U drugom grafikonu vidi se stupanj obrazovanja koji je većinski (74,5%) srednjoškolska sprema, dok je, ili još polazi fakultet (25,5%) ispitanika.



Grafikon 3:Uzorak ispitanika prema radnom mjestu

Treći grafikon prikazuje zaposlenost u državnom ili privatnom sektoru. U državnom sektoru radi 34,5% ispitanika, dok u privatnom sektoru 65,5% ispitanika.

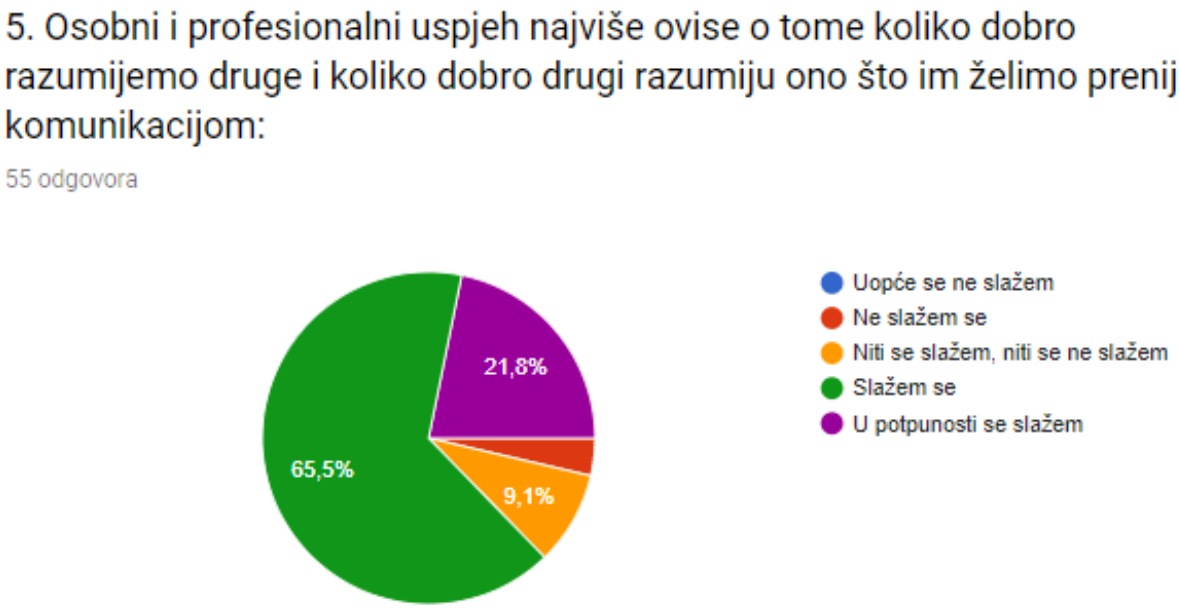


Grafikon 4: Uzorak ispitanika prema dobi

Grafikon dobi nam pokazuje kako je većina ispitanika stara između 18-30 godina (63,6%), na drugom mjestu nalaze se osobe stare 31-45 godina (18,2%), dalje imamo stare 46-55 godina (16,4%), te 1,8% ispitanika koji su stariji od 56 godina.

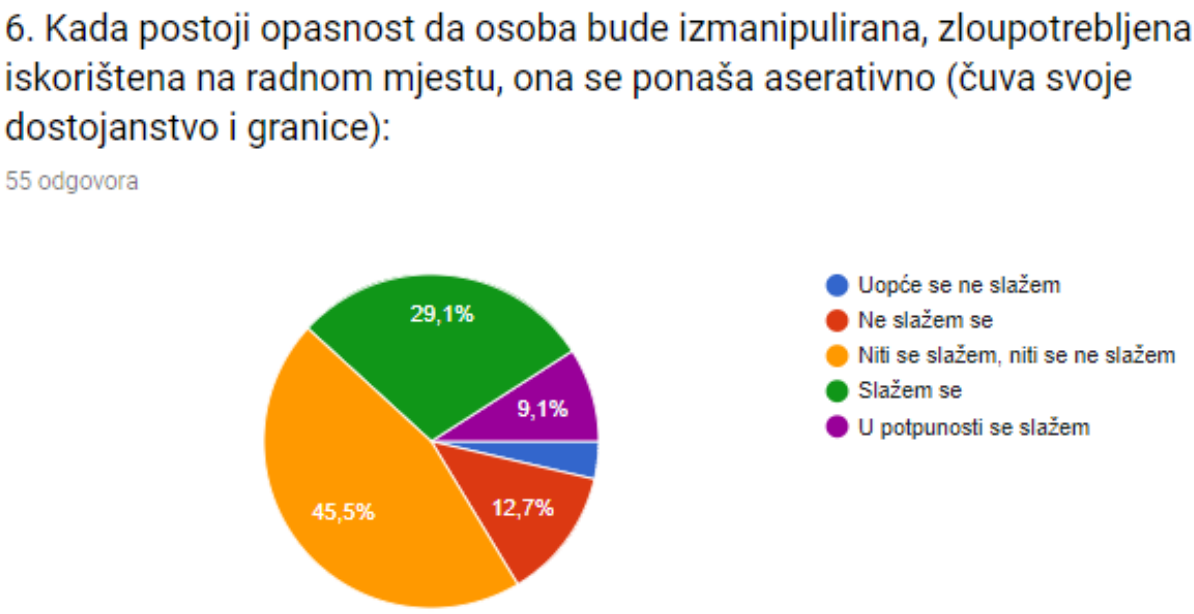
Kao zaključak prvog dijela istraživanja možemo navesti :

- Od ukupno 55 ispitanika najviše je ženske populacije odgovorilo na upitnik, točnije njih 78,2%, dok je muške populacije 21,8%
- 74,5% ispitanika ima završenu srednju školu, dok je 25,5% visokoobrazovanih
- Većina ispitanika radi u privatnom sektoru, točnije njih 65,5%
- Među ispitanicima najviše je mlađe populacije, točnije 63,6%



Grafikon 1: Uzorak ispitanika o tome što misle o razumijevanju i komunikaciji

:



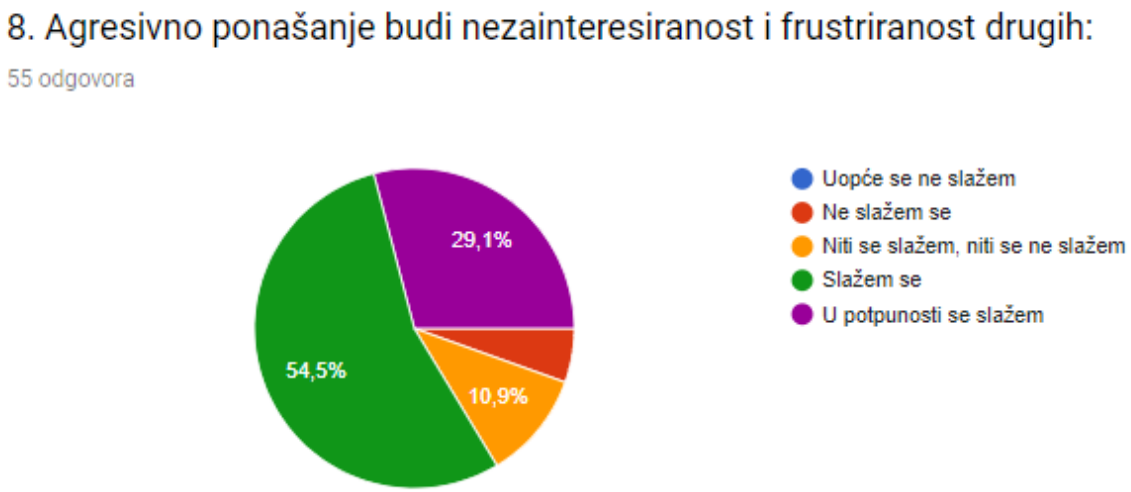
Grafikon 2: Uzorak ispitanika o tome što misle čuva li osoba svoje dostojanstvo kada postoji opasnost da bude izmanipulirana i sl.

Grafikon 6 pokazuje rezultate o tome što ispitanici misle o čuvanju dostojanstva tj. asertivnog ponašanja na poslu u slučaju zloupotrebljavanja te osobe. Najveći postotak (45.5%) odgogovorilo je neutralno, na drugom mjestu su ispitanici koji se slažu s navedenim pitanjem (29.1%), dalje su ispitanici koji se ne slažu s tvrdnjom (12,7), te ispitanici koji se u potpunosti slažu(9,1%).



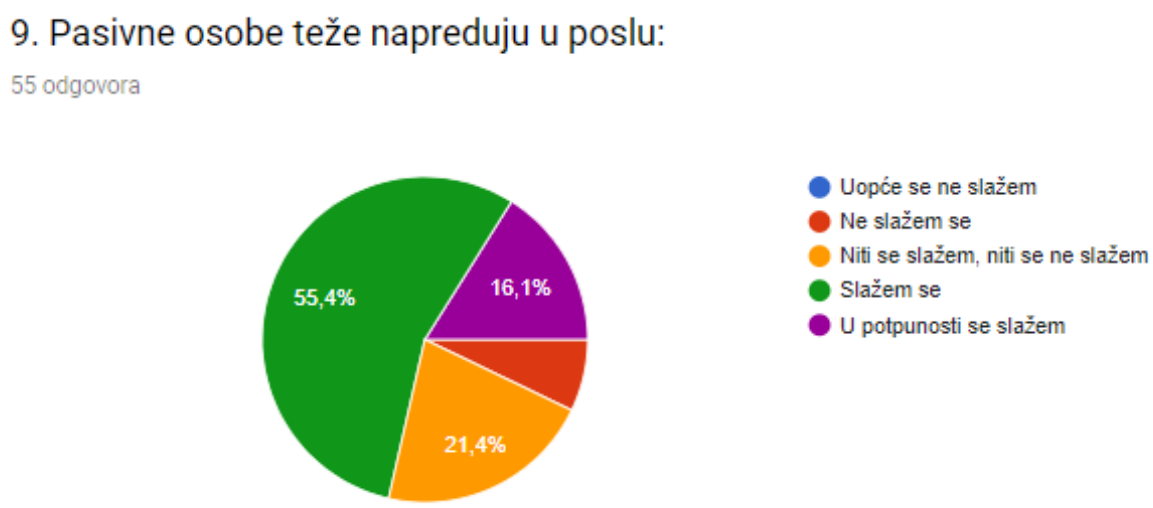
Grafikon 3: Uzorak ispitanika njihova mišljenja o tome ugrožava li agresivna komunikacija prava druge osobe

Gotovo svi ispitanici smatraju kako agresivna komunikacija gotovo uvijek ugrožava prava druge osobe, ostatak ih je suzdržani. Zanimljivo jest i da postoje oni koji se ne slažu sa tvrdnjom. Također, gotovo svi ispitanici smatraju kako agresivno ponašanje budi nezainteresiranost i frustracije zaposlenika.



Grafikon 4: Uzorak ispitanika i njihova mišljenja o tome što misle budi li agresivno ponašanje nezainteresiranost i frustriranost zaposlenika

Anketno pitanje broj osam ispituje kakvo je mišljenje ispitanika o tome da li agresivno ponašanje budi frustriranost u poslovnom okruženju. Najveći postotak ispitanika se slaže s navedenim (54,5%), nadalje se u potpunosti slaže (29,1%) ispitanika, dok je 10,9% ispitanika neutralno.

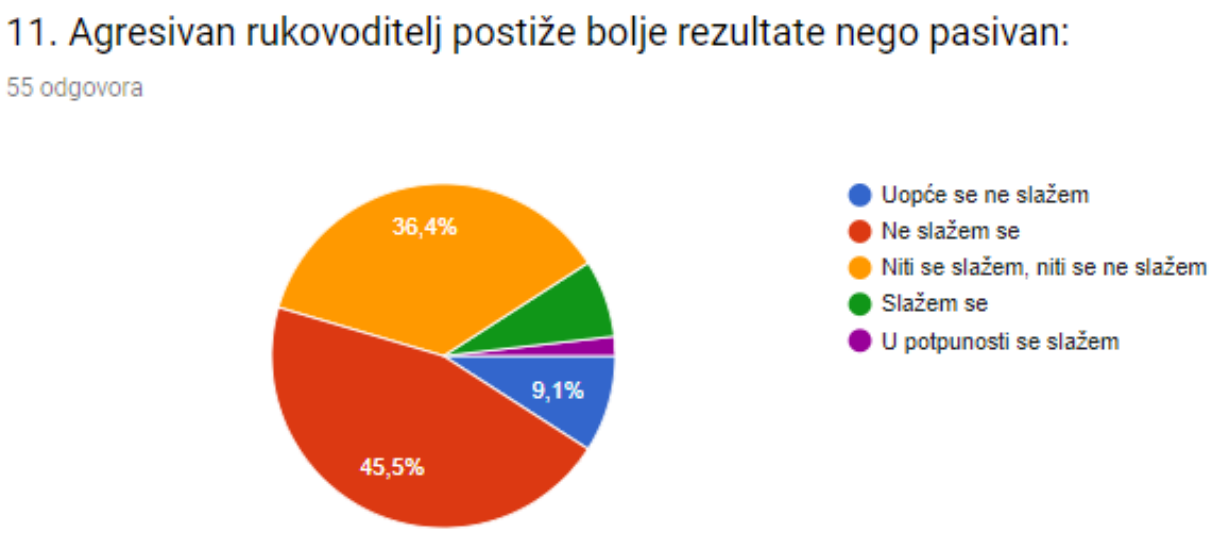


Grafikon 5: Uzorak mišljenja ispitanika o tome napreduju li pasivne osobe teže u poslu



Grafikon 6: Uzorak mišljenja ispitanika o tome može li popustljiva osoba biti dobar rukovoditelj

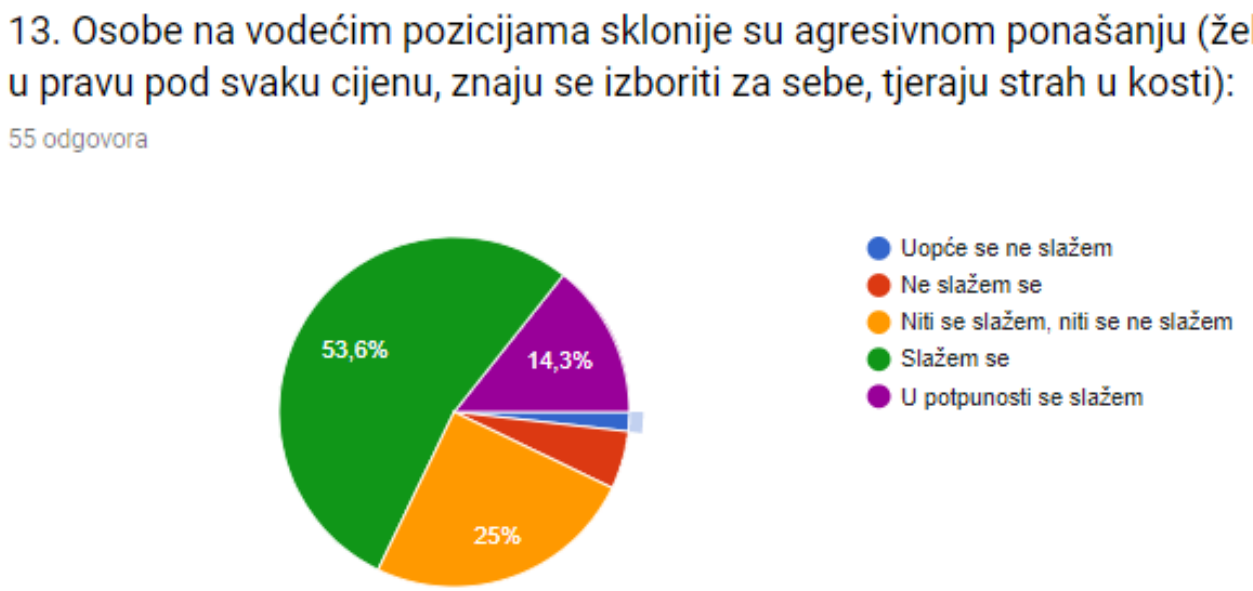
Budući da su pasivne osobe one koje trpe i ne usude se izreći vlastito mišljenje – 71,5 % ispitanih smatra kako upravo one teže napreduju u poslu. Također, velik broj ispitanih misle kako popustljiva osoba ne može biti dobar rukovoditelj.



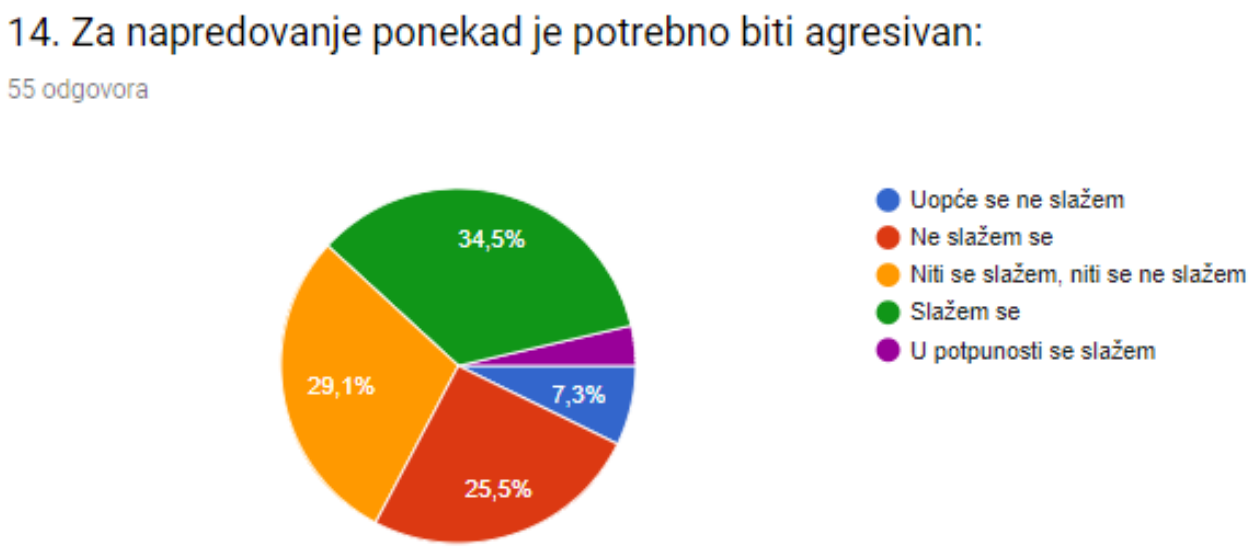
Grafikon 11: Uzorak ispitanika mišljenja o tome postiže li agresivan rukovoditelj bolje rezultate nego pasivan



Grafikon 12. Uzorak mišljenja ispitanika o agresivnosti kao nepoželjnoj osobini

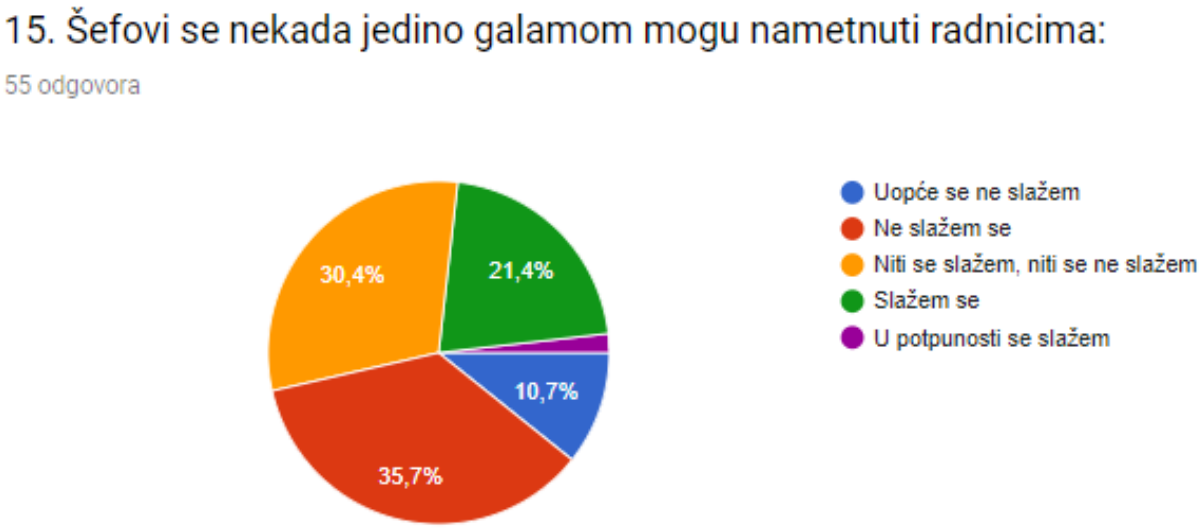


Grafikon 13. Uzorak mišljenja ispitanika o tome jesu li osobe na vodećim pozicijama sklonije agresivnom ponašanju



Grafikon 14. Uzorak mišljenja ispitanika o tome smatraju li da je za napredovanje na poslu ponekad potrebno biti agresivan

Što se tiče agresivnosti, ispitanici su jasno iznijeli što misle o tome. Naime, u 11. grafu može se vidjeti kako ispitanici smatraju kako agresivan rukovoditelj ne postiže bolje rezultate od pasivne osobe (45,5%). U grafu broj 12 većina ispitanika smatra kako agresivnost ponekad nije nepoželjna osobina (41,8%). Gotovo svi ispitanici smatraju kako su osobe na vodećim pozicijama sklonije agresivnom ponašanju što je prikazano grafom broj 13, te na daljnje pitanje kako je za napredovanje ponekad potrebno biti agresivan se ispitanici s vodećih 34,5% slažu kako je tako, što je prikazano u grafu 14.



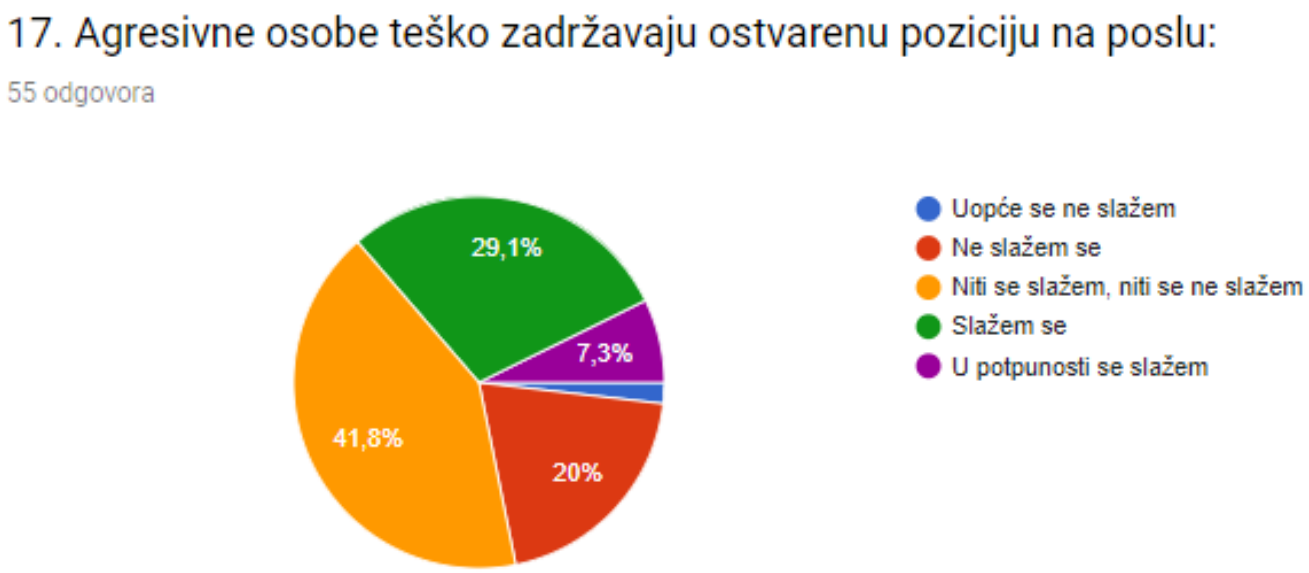
Grafikon 15. Uzorak mišljenja ispitanika o tome da se šefovi nekada jedino galamom mogu nametnuti radnicima

Na pitanje mogu li se šefovi galamom nametnuti radnicima, dolazi se do podijeljenih mišljenja. Većina ispitanika je neutralna, dok s druge strane postoji 24,1% ispitanika koji se slažu sa navedenom tvrdnjom.



Grafikon 16. Uzorak mišljenja ispitanika o tome dolaze li agresivne osobe lakše do svog cilja

16,1% ispitanika smatra kako agresivne osobe lakše dolaze do svog cilja, no većina od 33,9% ispitanika je neutralna po ovom pitanju.



Grafikon 17. Uzorak mišljenja ispitanika o agresivnim osobama i njihovom zadržavanju ostvarene pozicije na poslu

29,1% ispitanika smatra kako agresivne osobe teško zadrže ostvarenu poziciju na radnom mjestu, te ne toliko daleko je i mišljenje ispitanika da zadržavaju svoju poziciju- 20%.



Grafikon 18. Uzorak mišljenja ispitanika slažu li se sa tvrdnjom 'cilj opravdava sredsto'

S tvrdnjom ' cilj opravdava sredstvo' 40% ispitanika se ne slaže, dok se samo 9,1% slaže.

5.2.1. Zaključak anketnog istraživanja:

Kao što je već i prije naglašeno, anketa je provedena u svrhu istraživanja stavova zaposlenika o agresivnoj komunikaciji u poslovnom okruženju. Postavljeno je nekoliko istraživačih pitanja, koji rezultiraju zanimljivim odgovorima.

Rezultati istraživanja su:

- Pasivne osobe teže napreduju u poslu – 55,4% ispitanika odgovorilo sa 'slažem se'
- 40% ispitanika smatra kako popustljiva osoba ne može biti dobar rukovoditelj
- Većina ispitanika smatra kako agresivne osobe bolje napreduju na poslu, isto tako smatraju da agresivnost nije poželjna osobina
- Sa tvrdnjom 'cilj opravdava sredstvo' 40% ispitanika se ne slaže, ostalih tridesetak jest neutralno, dok se tek 9,1% njih slaže s navedenom tvrdnjom

6. **ZAKLJUČAK**

Ovaj se rad bazira na načinima komunikacije unutar poslovnog okruženja u kojem je naglasak na agresivnoj komunikaciji koja je moguća u svakom segmentu poslovanja. Objašnjen je način kako komunikacija unutar poslovanja funkcionira u teoriji, ali je obrađena i u praksi pomoću online ankete koja je dala zanimljive i nadasve podijeljene rezultate. U komunikacijskim procesima, poruke se odašilju od pošiljatelja i primaju od strane primatelja te se često mogu iskriviti zbog komunikacijskih prepreka ili može doći do sukoba. U današnje vrijeme takve pojave sve su češšće iz razloga što se sve manje truda ulaže u zdraviju komunikaciju, te iz tog razloga nastaju sukobi koji se teže riješavaju nego li da se ulaže više truda u zdraviji ili asertivan način komunikacije. Vrlo je važno napomenuti kako komunikacija izvire iz neuroanatomskog i biološkog ustroja organizma, što kodira psihološke i društvene potreba cjelokupnog ljudskog roda. Iz tog razloga možemo reći kako komunikacija nije samo vještina koja se uči nego i nešto što je u nama kodirano. Do problema dolazi kada se uzme zdravo za gotovo samo jedan dio – bio to neuroanatomski i biološki kod u našem organizmu ili pak shvaćanje kako je komunikacija samo vještina koja se uči.

Rezultati provedenog istraživanja u kojem je sudjelovalo 55 ispitanika, korisnika Facebook-a, doznalo se da ispitanici smatraju kako agresivan rukovoditelj ne postiže bolje rezultate od pasivne osobe, iako većina njih smatra kako agresivnost ponekad nije nepoželjna osobina. Gotovo svi ispitanici smatraju kako su osobe na vodećim pozicijama sklonije agresivnom ponašanju, te kako je za napredovanje ponekad potrebno biti agresivan. Gotovo svi ispitanici smatraju kako agresivna komunikacija gotovo uvijek ugrožava prava druge osobe.

7. LITERATURA

Knjige i članci:

[1] Bach, M., Murgić J., Poslovne komunikacije, Zagreb, Alka script, 2013.

[2] Bedeković, V., Menadžment, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, 2010.

[3] Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999.

[4] Bovée C.L., Thill J.V., Suvremena poslovna komunikacija, Zagreb, Mate d.o.o., 2012.

[5] Brajdić, I., Modeli odlučivanja, Opatija, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998

[6] Buble, M., Management, Split, Ekonomski fakultet, 2000.

[7] Buntak, K., Drožđek, I., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Zagreb, Tehnički glasnik, 2013.

[8] Čerepinko, D., Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2012.

[9] Čulo, K., Skenderović, V., Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta, Zagreb, Informatologia, Vol. 43, No. 3, 228- 235, 2010.

[10] Dramond, Dž., Bein, B. , Poslovna etika, Beograd, Klio, 2001.

[11] Fox, R., Poslovna komunikacija, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.

[12] Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, Zagreb, Informatologia, Vol. 43, No. 3, 118-125, 2010.

[13] Glavaš, J., Lamza.M., Poslovno komuniciranje studio Hs , Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.

[14] Karlić,T., Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Stručni rad, Zagreb, Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2011.

[15] Kathleen K. Reardon, Interpersonalna komunikacija, Zagreb, Alinea, 1998.

[16] Lazibat, T., Dumičić, K., Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Rovinj, Zbornik 4. hrvatske konferencije o kvaliteti, 2002.

[17] Lewicki, R., Mastering Business Negotiation, A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict, San Francisco, Jossey-Bass, a John Wiley & Sons Imprint, 1998.

[18] Mađarac, S., Jelica, S., Poslovna komunikacija, Vukovar, Pregledni članak, Mostariensia, 2015.

[19] Mehrabian, A., Wiener M., „Decoding of Inconsistent Communications“, Journal of Personality and Social Psychology, 1967.

[20] Milašin, A.,Vranić, T.,V. Buljubašić Kuzmanović, I., Ispitivanje učestalosti verbalne agresije, Osijek, Filozofski fakultet Osijek, 2009

[21] Podrug, N., Ajduk V., Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća, Zagreb, Ekonomski pregled,2015.

[22] Rouse, M., Rouse, S., Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia, 2005.

[23] Savolainen R., Emotions as motivators for information seeking: a conceptual analysis, Library & Information Science Research, 2014.

[24] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

[25] Topalović, I., Organizacijska kultura i stilovi vođenja u poduzeću Fis Vitez, Split, Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Splitu, 2012.

[26] Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V., Temelji znanstvenoistraživačkog rada, Metodologija i metodika, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2006.

Internetski izvori:

[1]Pojam sukoba: http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/ PREDAVANJE%2014.%20Sukobi%20u% 20organizaciji.pdf pristupljeno 14.06.2017

[2]Riješavanje konflikta: http://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0 pristupljeno 14.06.2017

[3]Pojam i značenje komunikacije: http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf pristupljeno 18.08.2017.

[4]Verbalna komunikacija:http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija pristupljeno 16.06.2017.

[5]Stilovi komunikacije: http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925 pristupljeno 15.06.2017.

[6]Stilovi komunikacije: http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925 pristupljeno 08.06.2017

[7] Menađerski stil : http://www.dukagjinicollege.eu/empirikus1/189_206_emin_neziraj_-_ardiana_kastrati_-_ramiz_jukovic.pdf pristupljeno 20.08.2017

[8] Thomas-Killmanova metoda: http://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0 pristupljeno: 14.6.2017

[9] Sukob unutar organizacije: http://zakon.pravos.hr/~alauc/rad5.htm pristupljeno 20.08.2017

[10]Asertivnost: http://hrcak.srce.hr/82632 pristupljeno 15.06.2017

[11] Pojam i značenje komunikacije: http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf pristupljeno 18.08.2017.

[12]Psihologija komunikacije: http://ss-obrtnicka-osobneusluge-zg.skole.hr/upload/ss-obrtnicka-osobneusluge-zg/images/multistatic/78/File/PSIHOLOGIJA-2_%20GODINA.pdf pristupljeno: 18.08.2017

[13] Agresija: http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/agresija_psihologija_definicija_agresivno_ponasanje_i_nasilna_komunikacija/ pristupljeno 18.07.2017

8. **PRILOZI**

Prilog 1: Anketa

Planirano anketno istraživanje podijeljeno je u dva dijela:

1. Prvi dio ankete sastoji se od osobnih pitanja: spol, stupanj obrazovanja, radno iskustvo, dob.
2. Drugi dio ankete odnosi se na stajališta i razmišljanja ispitanika.

Anketa je na temu: **Oblici agresivne komunikacije u poslovnoj komunikaciji**

UPUTE: Ovaj upitnik sastavljen je u cilju istraživanja stava zaposlenika o stilovima ponašanja u poslovnom okruženju. Sudjelovanje u anketi je dobrovoljno i anonimno. Rezultati ankete koristiti će se isključivo u cilju istraživanja za potrebe izrade završnog rada na Sveučilištu Sjever u Koprivnici. Za ispunjavanje upitnika biti će potrebno pet do deset minuta.

1. **SPOL:**
   a) Muško
   b) Žensko

2. STUPANJ OBRAZOVANJA:

   a) Srednja škola
   b) Fakultet

3. RADITE U:

   a) Državoj ili javnoj upravi
   b) Privatni sektor

4. DOB:
   a) 18 - 30
   b) 31 - 45
   c) 46 - 55
   d) 56 – 65

5. OSOBNI I PROFESIONALNI USPJEH NAJVIŠE OVISE O TOME KOLIKO DOBRO RAZUMIJEMO DRUGE I KOLIKO DOBRO DRUGI RAZUMIJU ONO ŠTO IM ŽELIMO PRENIJETI KOMUNIKACIJOM:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

6. Kada postoji opasnost da osoba bude izmanipulirana, zloupotrebljena ili iskorištena na radnom mjestu, ona se ponaša aserativno (čuva svoje dostojanstvo i granice):

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

7. Agresivna komunikacija gotovo uvijek ugrožava prava druge osobe:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

8. Agresivno ponašanje budi nezainteresiranost i frustriranost drugih:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

9. Pasivne osobe teže napreduju u poslu:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

10. Popustljiva osoba ne može biti dobar rukovoditelj:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

11. Agresivan rukovoditelj postiže bolje rezultate nego pasivan:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

12. Agresivnost nije uvijek nepoželjna osobina:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

13. Osobe na vodećim pozicijama sklonije su agresivnom ponašanju (žele biti u pravu pod svaku cijenu, znaju se izboriti za sebe, tjeraju strah u kosti):

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

14. Za napredovanje ponekad je potrebno biti agresivan:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

15. Šefovi se nekada jedino galamom mogu nametnuti radnicima:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

16. Agresivne osobe lakše dolaze do svog cilja:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

17. Agresivne osobe teško zadržavaju ostvarenu poziciju na poslu:

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se
e) U potpunosti se slažem

18. S tvrdnjom "cilj opravdava sredstvo":

a) Uopće se ne slažem
b) Ne slažem se
c) Niti se slažem, niti se ne slažem
d) Slažem se