

# KONTINUUM DOBRIH KOMUNIKACIJSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI

---

**Portada, Ivana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:605646>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-02-25**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Ivana Portada**

**KONTINUUM DOBRIH KOMUNIKACIJSKIH**  
**ODNOSA U ORGANIZACIJI**

**Završni rad**

**Šibenik, 2015. godina**



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**KONTINUUM DOBRIH KOMUNIKACIJSKIH**  
**ODNOSA U ORGANIZACIJI**

**Završni rad**

**Kolegij: Psihologija za menadžere**

**Mentor: mr. Gina Lugović**

**Studentica: Ivana Portada**

**Matični broj studenta: 140011273**

**Šibenik, svibanj 2015. godine**

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Komunikacija u organizaciji.....	2
2.2. Formalna i neformalna komunikacija u organizaciji.....	4
2.2.1. Formalna komunikacija.....	4
2.2.2. Neformalna komunikacija.....	5
2.3. Sastanak u organizaciji.....	6
2.4. Pregovori unutar organizacije.....	7
2.5. Rasprava kao vrsta komunikacije u organizaciji.....	9
3. Dobra komunikacija u organizaciji.....	10
3.1. Izgradnja dobre komunikacije.....	11
3.2. Komunikacijska klima.....	13
4. Komunikacijski odnosi organizacije s drugima.....	16
4.1. Predstavljanje organizacije na tržištu.....	16
5. Upravljanje organizacijom.....	20
5.1. Uloga menadžera.....	23
5.2. Formalne i neformalne grupe u organizaciji.....	24
6. Načini prevladavanja komunikacijskih prepreka u organizaciji.....	27
6.1. Upravljanje konfliktima.....	28
6.2. Predrasude kao prepreke u komunikaciji.....	30
6.3. Značenje motivacije i kreativnosti u organizaciji.....	32
7. Značenje kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji.....	34
8. Zaključak.....	37
Literatura.....	39

Odjel Menadžmenta

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

## **KONTINUUM DOBRIH KOMUNIKACIJSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI**

IVANA PORTADA

Paških rektora 8., Pag, ivana.portada@gmail.com

Ovim radom je prikazano značenje kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji kao jednog od temeljnih uvjeta uspješnog rada organizacije i uspješnog predstavljanja organizacije na tržištu. Kako bi se došlo do zaključaka razmatrana je stručna literatura pri čemu se fokusiralo na istraživanje komunikacijskih procesa u organizaciji, te uloge menadžera i radnika kao glavnih sudionika komunikacijskog procesa. Komunikacijski odnosi u organizaciji i između organizacije i poslovnih partnera temelje se na izgradnji komunikacijskih kanala u skladu s ciljevima organizacije. Izgradnjom i održavanjem kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji moguće je lakše ostvariti ciljeve organizacije. Organizacija treba težiti idealnom modelu dobre komunikacije što prevenira probleme, zastoje, neshvaćanja i druge smetnje u komunikacijskom procesu unutar organizacije. Svi dijelovi komunikacijskog procesa su jednako značajni i davanjem odgovarajućeg značenja svakom od njih postiže se kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa.

(40 stranica / 0 slika / 0 tablica / 28 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kontinuum, komunikacija, organizacija, komunikacijski odnosi

Mentor: mr. Gina Lugović

Rad je prihvaćen za obranu: 26. 05. 2015.

## **CONTINUUM OF GOOD COMMUNICATION RELATIONSHIP IN THE ORGANIZATION**

IVANA PORTADA

Paških rektora 8., Pag, ivana.portada@gmail.com

This paper shows the importance of a continuum of good communication relations in the organization as one of the fundamental conditions for the successful operation of the organization and the successful launch of the organization in the market. In order to reach the conclusions discussed the scientific literature in which focused on exploring communication processes in the organization, and the role of managers and workers as the main actors of the communication process. The communication refers to the organization and between the organization and the business partners based on building communication channels in accordance with the objectives organization. Construction and maintenance of the continuum of good communication relations in the organization can more easily achieve the goals of the organization. The organization should strive for the ideal model of good communication which prevents problems, delays, lack of understanding and other obstacles in the communication process within the organization. All parts of the communication process are equally important, and giving appropriate meaning to each of them achieved continuum of good communication relationship.

(40 pages / 0 figures / 0 tables / 28 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: continuum, communication, organization, communication relations

Supervisor: mr. Gina Lugović

Paper accepted: 26. 05. 2015.

## 1. Uvod

Tema ovog rada je kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji što je jedan od uvjeta uspješnog rada organizacije i uspješnog odnosa organizacije prema drugima, odnosno uspješnog predstavljanja organizacije na tržištu. Komunikacijski odnosi u organizaciji i između organizacije i drugih (poslovnih partnera, suradnika i kupaca) obuhvaćaju niz čimbenika, određivanje ciljeva organizacije, izgradnju komunikacijskih kanala između menadžera i radnika, pravilnog odabira radnika koji predstavljaju organizaciju prema drugima i koji na tržištu kvalitetno predstavljaju proizvode i usluge organizacije. Svrha ovog rada je analiziranje komunikacijskih odnosa u organizaciji te uloga svakog čimbenika koji ima određeno značenje i određenu ulogu, a povezuju se višesmjernom komunikacijom koja polazi od menadžera prema radnicima i obrnuto te između organizacije i drugih. Tema je obrađena u sedam poglavlja i to Komunikacija u organizaciji, Dobra komunikacija u organizaciji, Komunikacijski odnosi organizacije s drugima, Upravljanje organizacijom, Načini prevladavanja komunikacijskih prepreka u organizaciji i Značenje kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji. Održavanjem kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji moguće je lakše ostvariti ciljeve organizacije. Obavještavanje, razmjena i širenje informacija i usklađivanje djelovanja temelji se na kvalitetnoj komunikaciji o kojoj ovisi u kojem stupnju će pojedini segmenti u organizaciji biti povezani. Organizacija treba težiti idealnom modelu dobre komunikacije što prevenira probleme, zastoje, neshvaćanja i sve ostale smetnje u komunikacijskom procesu unutar organizacije. Stoga je značajno odrediti strategiju, viziju, misiju i ciljeve organizacije, postići dobru komunikaciju u organizaciji, motivirati radnike i poticati kreativnost, sve koristeći dobre načine komunikacije te sprečavanjem i rješavanjem konflikata. Dobra komunikacija je, dakle, temelj kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji i zbog toga ima veliko značenje u unutarnjem uređenju organizacije i u odnosima organizacije prema drugima.



## 2. Komunikacija u organizaciji

U organizaciji se izgrađuje sustav komunikacijskih procesa koji mora biti učinkovit i koji mora postići svoju svrhu, ostvarenje cilja, vizije i misije organizacije. U komunikacijskom procesu u organizaciji sudjeluju menadžeri i radnici. Menadžer je osoba „koja izvršava zadatke kroz usmjeravanje drugih ljudi na obavljanje poslova.“<sup>1</sup> Prema Zakonu o radu radnik je „fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca.“<sup>2</sup> Prije rasprave o načinima izgradnje komunikacijskih procesa u organizaciji te održavanja kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji, a time i uspješnog djelovanja organizacije, potrebno je definirati komunikaciju. Najčešća definicija komunikacije je „Komunikacija je proces odašiljanja, prijena i prijema poruka, signala ili informacija.“<sup>3</sup>

Svaka komunikacija uključuje pošiljatelja poruke, poruku, primatelja i komunikacijski kanal kojim se prenosi poruka. Pošiljatelj procesom kodiranja pretvara poruku u signal, a primatelj dekodiranjem pretvara signal u poruku. Kodiranje je pretvaranje poruke pošiljatelja u signal, a dekodiranje pretvaranje signala u poruku od strane primatelja. Komunikacija je jednosmjerna kada se odvija od pošiljatelja prema primatelju i dvosmjerna, od pošiljatelja prema primatelju i od primatelja prema pošiljatelju. Jednosmjerna komunikacija prelazi u dvosmjernu u trenutku stizanja poruke od pošiljatelja do primatelja i o toj vrsti komunikacije, dakle dvosmjernoj, govorimo u ovom radu uz dokazivanje kako je upravo dobra dvosmjerna komunikacija temelj kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji.

Komunikacija se, kako navodi Buble (2011.), obično opisuje prema sadržaju, formi i cilju kojima se zajedno kreiraju poruke, a "komuniciranje definira kao proces prijena informacija od jedne k drugoj osobi s namjerom da se motivira i utječe na njezino ponašanje.“<sup>4</sup> U organizaciji se komunikacija odvija interpersonalno, što u skladu s navedenom definicijom znači razmjenu informacija između osoba na raznim pozicijama unutar organizacije, od menadžmenta prema radnicima te obrnuto. Komunikacijski proces se odvija verbalnom i neverbalnom komunikacijom, a u određenim okolnostima se koristi i gestovna komunikacija.

---

1 Rukavina K, Kako biti dobar menadžer, 2007., pregledano 20. 03. 2015.

2 Zakon o radu (NN 93/14), 2014., pregledano 25. 04. 2015.

3 Miljković Krečar I, Kolega M, Psihologija u poslovnom okruženju, 2013., str. 248.

4 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 201.

„Verbalno komuniciranje takav je oblik interpersonalne komunikacije u čijoj se osnovi nalazi prirodni jezik koji može biti izražen govorom ili pismom.“<sup>5</sup> Kako navodi Buble (2011.) verbalno komuniciranje je usmeno i pismeno, a uz to postoji i gestovni hrvatski govor. Neki od najčešćih oblika verbalne komunikacije su razgovor, prezentacija, rasprava i telefonski razgovor, odnosno svi oblici komunikacije koji uključuju neposredno komuniciranje riječima. Neki najčešći oblici pismene komunikacije su pismo, izvještaj, oglas, plakat i elektronička poruka, odnosno svi oblici komunikacije koji uključuju napisanu riječ. Verbalna komunikacija omogućava direktan prijenos informacija i primanje povratne informacije, ali i emocionalno razumijevanje situacije.

Neverbalna komunikacija je podrška i dopuna verbalnoj komunikaciji i manifestira se izrazom lica, pokretom tijela, fizičkim kontaktom i gestama i tim oblikom komunikacije se izražavaju osjećaji, stavovi i prikazuju se vlastite osobine. Komponente neverbalne komunikacije su vizualna, taktilna, glasovna i prostorna.

Vizualna komponenta je izraz lica i gestikulacija, odnosno uređenost prostora, izgled reklame, loga i pakiranje proizvoda. Taktilna komponenta je tjelesna i osjetilna kao na primjer ambalaža proizvoda ili tapšanje po ramenu kojim se izražava podrška sugovorniku. Glasovna komponenta je, na primjer, drhtavi glas govornika koji izražava nesigurnost. U reklamama glasovnu komponentu predstavlja izbor muškog ili ženskog glasa, boja glasa i intonacija koje šalju određenu poruku kupcima. Prostorna komponenta se u komunikaciji licem u lice odnosi na npr. udaljenost od sugovornika (blizina označava bliskost), a prisutna je i kod uređenja prostora za prijem stranaka (veliki i razmaknuti komadi namještaja šalju poruku o ozbiljnosti i formalnosti).

Izgradnja i održavanje komunikacijskih kanala temelj je stalnoj razmjeni informacija od radnika prema menadžmentu i od menadžmenta prema radnicima, a što služi postizanju ciljeva organizacije. Komunikacijske kanale je potrebno koristiti i za prikupljanje informacija o poslovnoj okolini te osobito onih informacija koje su važne za odnose organizacije s drugima. Komunikacija se odvija putem komunikacijskih kanala kao medija kroz koje putuje poruka. „Pod bogatstvom kanala (*channel richness*) odnosno medija prijenosa (*media richness*) podrazumijeva se kvantum informacija koje se dotičnim kanalom može prenijeti tijekom jedne komunikacijske transakcije.“<sup>6</sup> Nejasne i kompleksne poruke se prenose

---

5 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 211.

6 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 209.

složenijim kanalima, a jednostavne, jasne poruke se prenose manje složenim kanalima. Kanali, od složenijih prema manje složenima, su prijenos poruka licem u lice, telefonom ili videokonferencijom, e-mailom i internetom, pisanim obavijestima i pismima, biltenima i pisanim izvještajima.

Na komunikaciju utječe i "buka" ili "šum" u komunikacijskom kanalu. Buka se može pojaviti kod oblikovanja poruke (npr. nerazgovjetna, nerazumljiva ili dvosmislena poruka), prilikom njenog prijenosa (gubitak dijelova poruke, ometajući signali i informacije) i kod primanja poruke (nepozornost ili informacijska preopterećenost primatelja, nerazumijevanje i pogrešno tumačenje poruka).

Buka, odnosno šumovi ometaju učinkovit tijek i pravilno razumijevanje informacija. Kako navodi Šlogar (2015.) šum je „sve što iskrivljava poruku tj. ona do primatelja dolazi drugačija nego što je poslana.“<sup>7</sup> Šlogar (2015.) nadalje navodi kako se u interpersonalnoj komunikaciji šumom može smatrati komplicirani žargon, neprimjeren govor tijela, nepažljivost ili kulturološke razlike. „Svako iskrivljenje ili nedosljednost koja se pojavljuje u pokušaju komunikacije se može smatrati šumom.“<sup>8</sup> Uklanjanje šumova je zadatak svih sudionika komunikacijskog procesa u organizaciji.

## **2.2. Formalna i neformalna komunikacija u organizaciji**

Komunikacija se unutar organizacije odvija neprestano na svim razinama. Komunikacijskim procesom se šire informacije o temeljnim ciljevima organizacije te se raspodjeljuju periodični zadaci i poslovi. Organizacijsko komuniciranje odnosi se na organizaciju kao cjelinu. Vanjski sustav komunikacije odnosi se na komunikaciju između organizacije i okoline (institucije, kupci i sl.), a unutarnji sustav komunikacije odnosi se na komunikaciju unutar organizacije. Komunikacija unutar organizacije može biti formalna i neformalna.

### **2.2.1. Formalna komunikacija**

Formalna komunikacija je propisani oblik komunikacije u organizaciji koja se odvija od menadžmenta prema radnicima i od radnika prema menadžmentu, te između različitih odjela

---

<sup>7</sup> Šlogar D, Psihološki kutak-komunikacija, 2013., pregledano 19. 03. 2015.

unutar organizacije. “Formalna komunikacija predstavlja službeni, organiziran način komuniciranja koji karakterizira standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određen način koji zaposleni moraju slijediti, a odvija se formalnim komunikacijskim kanalima.”<sup>9</sup> Formalni kanali su službeno propisani, a mogu biti horizontalni i vertikalni. Horizontalni kanali komuniciranja odvijaju se unutar iste hijerarhijske razine unutar organizacije, a važni su zbog razmjene informacija, koordinacije i rješavanja problema i konflikata. Vertikalni kanali komunikacije odvijaju se između različitih hijerarhijskih razina unutar organizacije i obuhvaćaju komunikaciju između menadžera i njihovih podređenih i nadređenih struktura, a njima se odvija silazna i uzlazna komunikacija. Silaznom komunikacijom prenose se propisi, upute o izvršavanju posla, o dužnostima i odgovornostima vezanih za radna mjesta. Uzlaznom komunikacijom menadžment dobiva informacije o tijeku obavljanja poslova te o mišljenju radnika. Unutar organizacije postoji i dijagonalna komunikacija između članova grupe koji nisu u izravnom hijerarhijskom odnosu, a ova komunikacija se koristi kada se pojavi potreba za hitnim komuniciranjem i kada se radi na projektima na kojima je potrebna komunikacija između različitih odjela. „Dijagonalna (lateralna) komunikacija uključuje komunikaciju između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama.”<sup>10</sup> Dobra komunikacija, koja je temelj kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji, podrazumijeva stalan i čest kontakt između menadžmenta i radnika, radnika i menadžmenta te između pripadnika organizacije koji su na istoj hijerarhijskoj razini.

### **2.2.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija je oblik komunikacije u organizaciji koja se ne temelji na propisima i nastaje izvan formalnih komunikacijskih kanala. Tipovi neformalnih komunikacija su personalne mreže, menadžment hodanjem okolo - MBWA (*Management by Wandering Around*) i *grapevine* (engl. vinova loza, glasine). „Personalne mreže odnose se na akvizitaciju i kultiviranje personalnih odnosa koji presijecaju odjele, hijerarhiju i granice organizacije.”<sup>11</sup> Personalne mreže odnose se na komunikaciju bez obzira na odjele, hijerarhiju i granice organizacije, a pozitivne su jer razvijaju kontakte unutar organizacije. Kako navodi Buble (2011.) menadžeri koji koriste MBWA odlaze među radnike i stvaraju neposredne

---

9 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 217.

10 Isto, str. 222.

11 Isto, str. 226.

pozitivne odnose s radnicima, upoznaju se s njihovim radom, idejama, problemima i neposredno prenose svoje ideje i zamisli, vrijednosti i drugo. MBWA je izravna komunikacija menadžera i radnika kojom se objašnjava ideja organizacije i poslova, a radnici upoznaju menadžment sa svojim problemima. Buble (2011.) nadalje navodi kako su *grapevine* tip neformalne interpersonalne komunikacijske mreže koja nije službeno sankcionirana u organizaciji. „One povezuju zaposlene u svi pravcima počevši od uprave poduzeća preko srednje razine menadžmenta, pa do štabnih službi i pojedinih zaposlenika.“<sup>12</sup> Neformalna komunikacija ima veliko značenje u organizaciji jer se na neposredan i neslužben način razmjenjuju informacije na svim razinama u organizaciji.

### **2.3. Sastanak u organizaciji**

Sastanak je oblik komunikacije u organizaciji na kojem se raspravlja o određenim temama važnima za izvršavanje poslova i ostvarivanje ciljeva organizacije. Poslovni sastanci trebaju zadovoljiti sudionike i ostvariti razlog održavanja sastanka. „Većina sastanaka traje predugo, gubi svrhu i postaje mučenje koje pojedinci nastoje izbjeći...“<sup>13</sup> Menadžer ili radnik koji vodi sastanak treba upravljati situacijom, a sudionici sastanka će se dobro osjećati ako se postigne cilj sastanka jer je vrijeme na sastanku korisno provedeno. Međutim, kada sastanak nije uspješan sudionici su demotivirani, loše raspoloženi, a menadžer ili radnik, voditelj sastanka, ostavlja loš dojam.

Za uspješan sastanak treba se pripremiti, napisati bilješke i pozvati samo menadžere ili radnike koji su važni za temu sastanka. Sudionicima sastanka voditelj sastanka treba unaprijed dostaviti dnevni red, ograničiti raspravu i voditi zapisnik. Zadatak voditelja sastanka je postići ugodnu atmosferu i usmjeravati raspravu na učinkovit način kako bi vrijeme na sastanku bilo kvalitetno ispunjeno. „Uspješni sastanci počinju spoznajom da oni nisu cilj, nego način da se dođe do cilja.“<sup>14</sup> Uspješan sastanak je kvalitetno pripremljen, traje koliko je dogovoreno, sudionici sastanka uspijevaju obraditi sve točke dnevnog reda, rasprave prolaze bez sukoba i nesporazuma, nema neopravdanih izostanaka i donose se kvalitetne odluke. Na sastanku treba spriječiti ponašanje i situacije koje vode prema sukobu, npr. kada pojedinac govori, a grupa ga

---

12 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 227.

13 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 221.

14 Isto, str. 221.

ignorira; izostanak pažnje, kada se nitko ne uključuje u raspravu koju je pojedinac započeo; signaliziranje da se ne želi sudjelovati u raspravi, npr. dvoje tiho razgovora dok jedan izlaže svoje stavove; pretvaranje da se nekom želi pomoći i potiče ga se na raspravu, a zapravo se traži razlog za ismijavanje; krađa tuđe prezentacije ili ideje. Sastanak je oblik formalne komunikacije na kojem se donose zaključci, raspored zadataka ili uspoređuju rezultati poslovanja u skladu sa zadanim ciljevima.

## **2.4. Pregovori unutar organizacije**

Pregovaranje je komunikacija s ciljem postizanja dogovora kada dvije strane imaju neke zajedničke i neke suprotne interese. Obje strane mogu utjecati na ishod pregovora. U postupku pregovora bitno je zajedničko prilagođavanje svih uključenih u pregovore, razmjena informacija i ustupci u smjeru optimalnog rješenja, iskrenim nastupom. Odbacivanje svih prijedloga jedne strane u pregovorima nije dobro jer ta strana to doživljava kao neprimjeren odnos. Pregovori su uspješni kada su obje strane zadovoljne i smatraju kako su uspjele u pregovorima.

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. 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. Na primjer, jednom sugovorniku ne odgovara tema o kojoj se razgovara ili mu se ne sviđa sugovornik. 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."<sup>15</sup>

Petar i Vrhovski (2004.) postavljaju pitanje kako komunicirati s negativno ili neprijateljski raspoloženim sugovornicima te kako se ponašati kada sugovornici od samog početka negativno reagiraju na sugovornikove riječi. Autori navode da je uvijek potrebna spremnost za rješavanje takvih situacija kako se ne bi upropastio trud koji je uložen u postizanje cilja. Pregovorima se pokušava ostvariti određeni cilj, a Petar i Vrhovski (2004.) navode četiri moguća ishoda pregovora. Prvi je dobivam - gubiš, drugi je dobivaš - gubim, treći je dobivam

---

15 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 218.

- dobivaš i četvrti je gubim - gubiš. Za proces pregovaranja treba se 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.

Kako navodi Srića (2014.) 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. Tvrdim pregovaranje se postiže sporazum jednostrane koristi, jednokratno se ostvaruje cilj, a ne uvažavaju se ili se ugrožavaju dugoročni poslovni interesi. 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. Pozicijskim pregovaranjem se postiže sporazum jednostrane koristi pri čemu jedna strana nudi jednostrana gotova rješenja, iznosi tvrde stavove i brani svoje interese. Fiktivnim pregovaranjem postiže se sporazum koji se neće provesti, jer iza fiktivnog pregovaranja stoje skriveni ciljevi. 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. 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.“<sup>16</sup> 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.

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 (osim odgovorima “ne”), ponavlja dva načela na osnovi kojih će prihvatiti

---

<sup>16</sup> Srića V, Uspješno pregovaranje, 2014., pregledano 17. 11. 2014.

rješenje, uvjerljivost argumenata i razmjena. „Poboljšanje konfliktne inteligencije zadatak je koji vodi do najrazličitijih područja primjene jer se sastoji od mnogo elemenata.“<sup>17</sup>

Za dobre pregovore potrebno je koristiti pravila među kojima su posebno značajna Pravila harvardske tehnike pregovaranja: „Odvojite ljude s kojima pregovarate od problema o kojem pregovarate, spriječite emotivnost, ali pokažite osjećaje, usredotočite se na interese, a ne na položaje, iznesite na vidjelo svoj pravi interes, nemojte sakrivati namjere, tragajte za novim idejama, korisnim za obje strane, držite se objektivnih kriterija iz financijskih izvješća ili analize tržišta.“<sup>18</sup> Pregovori su oblik komunikacije kojima je cilj ostvariti interese organizacije na način usklađivanja stavova i interesa s drugima.

## **2.5. Rasprava kao vrsta komunikacije u organizaciji**

U organizaciji se koriste razni oblici komunikacije kojima se postiže kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa. Jedan od odlika komunikacije je i rasprava. „Rasprava je javno iznošenje pojedinačnog mišljenja u pomirljivu ili polemičnom tonu, kojim se daje podrška prijedlozima ili se iznose suprotni prijedlozi, mišljenja i stavovi.“<sup>19</sup> Do rasprave dolazi kada menadžer ili radnik nije zadovoljan tijekom razgovora i unošenjem osjećaja želi nadglasati činjenice koje mu ne odgovaraju. „Rasprave su najčešće ispunjene osjećajima, sugovornici govore povišenim glasom, a nije rijetkost da osobe koje sudjeluju u raspravi pređu granicu tolerancije i raspravu pretvore u običnu svađu, bez konačnog rješenja.“<sup>20</sup>

U raspravi prvo treba izreći problem o kojem se raspravlja, zatim iznijeti dokaze vezane uz problem i donijeti zaključak. Rasprava se mora voditi o problemu i mišljenjima, te voditi računa da se sugovornik ne osjeti povrijeđen. U raspravi je potrebno kontrolirati osjećaje, misli, ponašanje i pažljivo slušati. Potrebno je prekinuti raspravu oko nekog neodređenog problema ili bez cilja ili kada sugovornik počne dizati glas i postane agresivan radi neugodnosti teme ili straha od gubitka posla. Potrebno je govoriti smireno i razumljivo kako bi slušatelj čuo, shvatio i prihvatio ono što se govori. „Rasprava ima svoju strukturu: najprije navedite probleme, onda dokaze, zatim raspravljajte što dokazi potvrđuju, potom dođite do

---

17 Jalka S, Kako se konstruktivno svadati, 2008., str. 119.

18 Srića V, Uspješno pregovaranje, 2014., pregledano 17. 11. 2014.

19 Kamenov Ž, Komunikacija u nastavi, pregledano 19. 02. 2015.

20 Petar S., Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 215.



zaključka i onda, samo onda, možete odlučiti o djelovanju.<sup>21</sup> Cilj rasprave je pronaći rješenje i donijeti zaključak koji odgovara većini, a ne pobijediti. Rasprava u kojoj su dobro određene teme i u kojoj sugovornici sudjeluju sa željom raspravljanja o problemima je dobar način prevladavanja komunikacijskih prepreka.

### **3. Dobra komunikacija u organizaciji**

Izgradnja dobre komunikacije u organizaciji zadatak je kojem moraju težiti i menadžeri i radnici. Komunikacijske prepreke i zastoje u komunikaciji potrebno je otklanjati, a komunikacijski proces treba stalno analizirati kako bi se uočilo kada dobra komunikacija prelazi u lošu jer je dobra komunikacija izravno povezana s uspjehom organizacije. „Pod utjecajem novih saznanja iz psihologije i socijalne psihologije te poslovanja, sve jače prevladavaju stavovi koji upućuju na to da osobni, ali i općeljudski problemi i potrebe (koji su do nedavno doživljavani irelevantnima za poslovnost, tržište i profitabilnost) i te kako utječu na poslovanje i društvena kretanja.“<sup>22</sup>

Za prevladavanje komunikacijskih prepreka koje smetaju u stvaranju i održavanju kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji, potrebna su određena znanja i sposobnosti. Najvažnije sposobnosti su sposobnost aktivnog slušanja, opažanja neverbalnih pokazatelja, praćenje direktnim kontaktom očima ili potvrdnim kimanjem glavom. Nadalje, sposobnost razmatranje (postavljanje pitanja kako bi se dobile dodatne informacije i potaknulo dodatnu komunikaciju), odabir najprimjerenijeg kanala komuniciranja (komplicirane poruke se šalju složenim kanalima komuniciranja, a rutinske poruke se šalju manje složenim kanalima), empatijsko razumijevanje (sagledavanje s motrišta drugog i stvaranje interesa za ispravno shvaćanje poruke). „Kada se nesuglasice otkriju, ljudi ih najčešće riješe razgovorom (ili barem o njima razgovaraju), pa je tako razgovor još jedanput važno oruđe za razvoj i održavanje odnosa u svakodnevnom životu. On, međutim, može i izazvati probleme kada dođe do nesklada i sukoba u mišljenju ili u interpretaciji.“<sup>23</sup>

U organizaciji je potrebno stvarati klimu povjerenja i dijaloga kojom se prevladavaju komunikacijske prepreke, razvijati i koristiti formalne kanale (treba neprestano razvijati sve

21 Isto

22 Vodopija Š, Vajs A, Vještina slušanja, 2010., str. 15.

23 Duck S, Odnosi među ljudima, 2014., str. 93.

oblike komunikacija), ohrabrivati višestruke kanale (npr. dijalog, grafikon i gesta istovremeno), mijenjati organizacijske strukture kako bi se prilagodila informacijskim potrebama (uspostavljanje sklada između organizacijske strukture i komunikacijskih potreba) te poticati povratne veze i učenje (oblikovati komunikacijski sustav koji stalno može pratiti odaslane poruke i povratne informacije). U postupku prevladavanja komunikacijskih prepreka unutar organizacije mogu se pojaviti određeni problemi, na primjer sukobi. „Zajednice koje nisu regulirane strogim diktatorskim zakonima upućene su na suradnju. Na suradnju su upućeni i partneri u konfliktu koji pobjede i poraze ne definiraju uz pomoć sile.“<sup>24</sup>

Ukoliko ipak dođe do sukoba u organizaciji sukobi se, kako navode Miljković Krečar i Kolega (2013.), rješavaju primjenom jedne od pet najčešćih strategija rješavanja sukoba. Navode kako je povlačenje strategija izbjegavanja kojom se ne rješava konflikt dok je smirivanje strategija koja podrazumijeva smanjivanje napetosti, tj. traženje zajedničkih točki s drugom stranom, uz istovremeno izbjegavanje onoga o čemu postoji razilaženje. Nadalje, prema istom izvoru, suradnja je rješavanje sukoba na obostrano zadovoljstvo što podrazumijeva udruživanje sukobljenih strana oko zajedničkog cilja. „Prisila je strategija kojom osoba nastoji postići samo svoj cilj i zadovoljiti interese bez obzira na drugu stranu. Pregovaranje („cjenjkanje“) je strategija pri kojoj svaka strana nastoji postići svoj cilj, a kako bi to ostvarila mora se nečega odreći u korist druge strane.“<sup>25</sup>

U organizaciji treba težiti izgradnji dobre komunikacije i pri tome koristiti sve raspoložive formalne i neformalne komunikacijske kanale.

### **3.1. Izgradnja dobre komunikacije**

U organizaciji je potrebno izgraditi učinkovitu komunikaciju koja je temelj kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa. Simetričan odnos potiče izgradnju ravnopravnosti i jednakosti, a izbjegava različitost, dok komplementaran odnos podrazumijeva različito, ali nadopunjavajuće ponašanje. Izmjena navedenih načina komunikacije je znak zrele komunikacije. Poteškoće u komunikaciji mogu dovesti do nesporazuma, konflikata, organizacijskih problema i do slabljenja organizacije. „Komunikacija se smatra učinkovitom kada pošiljatelj u potpunosti i točno emitira svoje zamisli i osjećaje, te kada primatelj

---

24 Jalka S, Kako se konstruktivno svađati, 2008., str. 89.

25 Miljković Krečar I, Kolega M, Psihologija u poslovnom okruženju, 2013., str. 335. - 336.

interpretira poruku upravo onako kako je pošiljalac htio. Komunikacija se smatra efikasnom ukoliko se obavlja uz manje korištenje resursa, te u kraćem vremenu.<sup>26</sup> Prema istom, učinkovitost podrazumijeva točan prijenos informacija koji je mnogo važniji od prijenosa.

Dio komunikacijskog procesa je slušanje. Tijekom aktivnog slušanja usklađeno je verbalno i neverbalno komuniciranje, a sugovorniku se pokazuje zanimanje za njegovo izlaganje. Aktivno slušanje je preduvjet u stvaranju i održavanju privatnih i poslovnih odnosa i posebno je važno u djelatnostima u kojima se neposredno radi sa strankama ili kod poslovnog pregovaranja. Nasuprot aktivnog slušanja postoje i načini neodgovarajućeg slušanja sugovornika kao što su pseudoslušanje (slušatelj kimanjem glave pokazuje da sluša, ali zapravo ne sluša), jednoslojno slušanje (slušatelj prima jedan dio poruke, npr. verbalni, a drugi zanemaruje, npr. neverbalni), selektivno slušanje (slušatelj usmjerava pažnju samo na temu koja ga zanima, a ostalo zanemaruje), otimanje riječi (slušatelj koristi govornikovu stanku da bi počeo govoriti), slušanje u zasjedi (slušatelj sluša i ispravlja govornika kada pogriješi). Neodgovarajuće slušanje dovodi do komunikacijskih problema, a posljedica komunikacijskih problema su poslovni problemi koji se mogu spriječiti aktivnim slušanjem.

Za vrijeme komunikacije prenose se željene i neželjene emocionalne poruke i izazivaju željene ili neželjene reakcije sugovornika. Učinkovita komunikacija podrazumijeva pažljivo slušanje, jasno izražavanje mišljenja i stavova i empatiju. Načinom komunikacije sugovornika se ne smije dovesti u neugodan ili podređeni položaj jer će njegova reakcija biti agresija ili povlačenje. Komunikacija koja izaziva obrambene reakcije je npr. upadanje u riječ, podučavanje, moraliziranje, kritiziranje, interpretiranje riječi na svoj način, gotovi savjeti, etiketiranje, postavljanje dijagnoze, zapovjedne fraze, omalovažavanje, pitanja „Zašto?“ i umanjivanje tuđih problema. Neodgovarajuća komunikacija sugovornika stavlja u neravnopravan položaj i zbog toga sugovornik nije usmjeren na sadržaj poruke nego na odnos koji se uspostavlja komunikacijom.

Oblici ponašanja su asertivnost, pasivnost ili neasertivnost, agresivnost i pasivna, odnosno indirektna agresija ili manipulativnost. Asertivnost je „zanimanje za vlastita prava i potrebe, uz istovremeno poštivanje prava i potreba drugih ljudi. Asertivno se ponašaju osobe koje lako izražavaju svoje stavove i potrebe.“<sup>27</sup> Pasivnost ili neasertivnost je karakteristika „osobe koje

---

26 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 201. - 202.

27 Miljković Krečar I, Kolega M, Psihologija u poslovnom okruženju, 2013., str. 314.

stavljaju prava i potrebe drugih ljudi ispred vlastitih, što ih često čini nezadovoljnima.<sup>28</sup> Agresivno ponašanje karakterizira osobe koje misle na „zadovoljavanje svojih potreba, bez obzira na druge. One se ponašaju dominantno, na način da ne uvažavaju druge.“<sup>29</sup> Pasivna, indirektna agresija ili manipulativnost je karakteristika osoba koje „bi htjele direktno izraziti svoje mišljenje osobi s kojom su u interakciji, no nemaju za to dovoljno hrabrosti. Za razliku od pasivnog ponašanja, one ne žele niti „ostati dužne“ pa će svoje stajalište dati do znanja na indirektnan način, nadajući se da će druga strana sama shvatiti „što je ide“.<sup>30</sup> Asertivno ponašanje i asertivna komunikacija je učinkovita u ostvarivanju kontinuuma dobre komunikacije. Menadžeri i radnici koji asertivno komuniciraju imaju visoko samopoštovanje i samosvijest te su svjesni potreba drugih za samopoštovanjem. Asertivno komuniciranje je odnos ravnopravnog dostojanstva koje se temelji na ljudskoj potrebi za uvažavanjem. Pasivno ili neasertivno ponašanje je prisutno kod menadžera i radnika koji potrebe i prava drugih stavljaju ispred svojih, ne znaju se oduprijeti drugima i zbog toga su nezadovoljni, frustrirani i imaju nisko samopouzdanje. Agresivno se ponašaju osobe koje misle samo na zadovoljenje vlastitih potreba, dominantne su, ne misle i ne uvažavaju druge osobe. Kratkoročno ispunjavaju svoje ciljeve, ali dugoročno stvaraju probleme u komunikaciji, te u društvenim i poslovnim odnosima. Pasivno ili indirektno agresivno se ponašaju menadžeri ili radnici koji nemaju hrabrosti izravno izraziti mišljenje i zbog toga ga iznose na neizravan način, (sarkazmom, ogovaranjem, neistinama).

Izbjegavanje loših načina komunikacije te izgradnja dobrih načina komunikacije je temelj uspješnog djelovanja organizacije i uspješnog odnosa organizacije prema drugima. Komunikacija unutar organizacije odvija se u vrlo složenoj okolini i zbog toga treba održavati komunikacijske kanale na svim razinama kako bi se postigao kontinuum dobrih odnosa u organizaciji.

### **3.2. Komunikacijska klima**

Organizacija postiže bolje rezultate kada postoji dobra komunikacijska klima, odnosno poželjno dobri odnosi između svih sudionika komunikacijskih procesa. Sušanj Šuletić (2014.)

---

28 Isto

29 Isto, str. 315.

30 Miljković Krečar I, Kolega M, Psihologija u poslovnom okruženju, 2013., str. 315.

navodi da na komunikacijsku klimu utječu otvorenost u komunikaciji, povjerenje, dostupnost informacija unutar organizacije, odnos prema radnicima, mogućnost suodlučivanja radnika i slično. Radnici koji rade u organizacijama s dobrom komunikacijskom klimom su zadovoljniji poslom i organizacijom kojoj pripadaju, te lakše podnose organizacijske promjene. Sušan Šuletić (2014.) navodi da se komunikacijska klima može definirati i kao subjektivno doživljena kvaliteta internog okruženja organizacije: „Kvalitetna komunikacijska klima pridonosi percepciji atraktivnosti organizacije svojim članovima, njihovom zadovoljstvu poslom i lojalnosti.“<sup>31</sup>

Pozitivna klima u organizaciji je „stanje u radnoj organizaciji u kojoj pozitivne emocije i pozitivne interpretacije svakodnevnih događanja nadvladavaju one negativne.“<sup>32</sup> Sušan Šuletić (2014.) navodi kako je Barbara Fredrickson u svojim istraživanjima utvrdila da uvjeti koji pogoduju pozitivnim emocijama dovode do optimalnog funkcioniranja i na individualnoj razini i na razini cijele organizacije. Prema Sušan Šuletić (2014.), pozitivni učinci pozitivnih emocija nisu samo kratkoročni, nego su i dugoročni. Pokazalo se, također, da menadžeri utječu na organizacijsku klimu i na načine na koje radnici doživljavaju uvjete u kojima rade i kako opisuju svoju korist.

Razgovori s radnicima su vrijedan izvor poslovnih informacija. Kada se u organizaciji pojave znakovi loše komunikacije, menadžer se ne treba udaljiti od radnika ili nagađati o uzroku problema, već treba otvoreno postaviti pitanja i tako saznati gdje je problem. Menadžer treba pitati, slušati, uspoređivati informacije i donijeti odluku. Kako navode Rijavec i Miljković (2009.) pozitivni menadžeri se usmjeravaju na pozitivno i kada se suočavaju s nekim poteškoćama. Nadalje, autorice navode da su tri aktivnosti posebno važne za menadžere: poticanje suosjećanja, opraštanje i zahvalnost. „Znači, kad rukovoditelj među zaposlenicima potiče suosjećanje, opraštanje pogrešaka i propusta, te često ohrabruju iskazivanjem zahvalnosti, znatno rastu profitabilnost, produktivnost, kvaliteta, inovativnost, zadovoljstvo potrošača i lojalnost zaposlenika (u smislu da ne traže drugi posao u nekoj drugoj tvrtki) - u odnosu na organizacije gdje to nije slučaj.“<sup>33</sup> Izgradnja kvalitetnih odnosa unutar organizacije je preduvjet za dobivanje podrške radnika u kriznim situacijama i/ili u svakodnevnim

---

31 Sušan Šuletić T, Istraživanje povezanosti interne komunikacijsku klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, 2014., pregledano 19. 02. 2015.

32 Rijavec M, Miljković D, Pozitivna psihologija na poslu, 2009., str. 196.

33 Isto, str. 199.

situacijama kada poslove treba izvršiti u zadanim rokovima i kada treba odraditi neplanirane poslove.

Dobra komunikacija je važna na svim razinama u organizaciji. Subjekt u komunikaciji je uvijek pojedinac, pa su važni psihološki i sociološki problemi komuniciranja koji se pojavljuju u svakoj organizaciji. Dobra komunikacija unutar organizacije izravno povoljno utječe na dojam okoline o organizaciji, a time i na odnose s poslovnim partnerima, na sklapanje poslova i u konačnici na ostvarenje dobrog profita i cilja organizacije. Spaho (2014.) navodi da loša komunikacija između menadžera i radnika može dovesti do konflikata unutar organizacije, a posljedica čestih konfliktnih situacija je pad morala radnika što otežava postizanje cilja organizacije. Nadalje navodi kako redovna komunikacija potiče kreativnost radnika te kako je iskustvo pokazalo da je bolje raditi s kreativnim radnicima. „Svi procesi u kompaniji bazirani su na ponašanju ljudi i komunikaciji među njima. Proces komunikacije je ogledalo organizacijskoga ponašanja počevši od stila upravljanja i rukovođenja do timskoga rada među uposlenicima.“<sup>34</sup>

U organizacijama koje su strogo hijerarhijski postavljene protok informacija je slabiji, a radnici izbjegavaju prenositi loše informacije i probleme menadžerima zbog straha za svoj položaj. U takvim organizacijama informacije se pročišćavaju, filtriraju, cenzuriraju, autocenzuriraju i kada dođu do menadžera ne odražavaju pravo stanje u organizaciji. Problemi u komunikaciji pojavljuju se i kada su organizacijske jedinice previše odvojene jedna od druge. U tom slučaju je smanjen protok informacija među njima i zbog toga dolazi do odvajanja ciljeva i do nesporazuma. Potrebno je spriječiti situacije koje narušavaju dobru komunikaciju i to redovitim održavanjem sastanaka, minimalno jednom tjedno. Menadžeri na sastancima iznose informacije o radu, o potrebama te svoje stavove i razmjenjuju ih s drugim menadžerima i radnicima. Potrebno je održavati kontinuiranu komunikaciju menadžera i radnika te radnicima omogućiti kontakt s menadžerima i to treba biti dio uobičajene poslovne komunikacije. Redovita komunikacija menadžera i radnika potiče produktivnost i samoinicijativu radnika.

U organizaciji je važna i neformalna komunikacija na svim razinama kojom se razmjenjuju informacije o funkcioniranju organizacije te sugestije i primjedbe. Neformalnom komunikacijom potiče se dobra atmosfera na radnom mjestu i grade se dobri međuljudski odnosi koji doprinose zadovoljstvu radnika i koji učvršćuju suradnju. Neformalna

---

34 Spaho K, Komunikacija kao način upravljanja u kompaniji, 2012., pregledano 20. 11. 2014.

komunikacija menadžera i radnika je dobar temelj za razmjenu važnih informacija koje ne moraju biti predstavljene u službenom obliku, već se razmjenjuju u neformalnom razgovoru, kakav je na primjer razgovor uz kavu.

## **4. Komunikacijski 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 intrapersonalne vještine (sposobnost upravljanja vlastitim stavovima i emocijama). „Pozitivne emocije učvršćuju pozitivnu klimu, a pozitivna klima potiče „uzlaznu spiralu“ prema optimalnom funkcioniranju i tako povećava učinak, pa organizacija u cjelini – cvjeta.“<sup>35</sup> Dobri odnosi su preduvjet za izgradnju samopouzdanja te omogućavaju slušanje s razumijevanjem, otvorenu i iskrenu komunikaciju, razumna očekivanja, nekritiziranje, brigu za drugu osobu i izgradnju dobrog odnosa te aktivnu uključenost u odnos. „Važno je naglasiti da ne možemo uvijek birati neku emociju, ali uvijek možemo birati kako ćemo reagirati.“<sup>36</sup> Menadžeri i radnici koji sudjeluju u procesu komuniciranja moraju se kvalitetno postaviti prema cilju koji se komunikacijom želi postići, a svaki sudionik komunikacijskog procesa mora na odgovoran način prezentirati svoje stavove.

Kvalitetnom komunikacijom unutar organizacije postižu se dobri odnosi što dobro utječe na kvalitetu rada organizacije. Kvalitetnom komunikacijom između organizacije i drugih stvaraju se dobri odnosi organizacije s poslovnim partnerima, a to pozitivno utječe na prodaju proizvoda i usluga organizacije. Također, dobri odnosi organizacije s drugima imaju pozitivan učinak na javnost što stvara pozitivnu sliku o organizaciji.

### **4.1. Predstavljanje organizacije na tržištu**

---

35 Rijavec M, Miljković D, Pozitivna psihologija na poslu, 2009., str. 196.

36 Miljković Krečar I, Kolega M, Psihologija u poslovnom okruženju, 2013., str. 188.

Proces razmjene informacija komunikacijskim sredstvima odvija se na dvije osnovne razine. Prva razina je komunikacija unutar organizacije, a druga je komunikacija organizacije prema drugima. U komunikaciji prema drugima organizacija se predstavlja na što bolji način, prikazuje se kao pouzdana i uspješna, te se predstavljaju njezini proizvodi ili usluge koje stavlja na tržište. Kako navodi Kolaković (2015.) 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.“<sup>37</sup> Za nuđenje proizvoda ili usluga rade se prezentacije, vode se pregovori i na kraju dolazi do 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.“<sup>38</sup> U pregovorima sudjeluju predstavnici organizacije i poslovni partneri. U pregovorima s partnerima treba tražiti „win-win“ rješenja korisna za 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. „...da bi menadžer „prodao“ svoju ideju, prijedlog, zaključak, znanje, radni nalog ili nešto drugo mora ih prezentirati tako da njegovim suradnicima bude razumljivo što im nudi“<sup>39</sup> U poslovnoj komunikaciji sugovornicima treba posvetiti punu pozornost i promatrati jesu li poruku razumjeli i jesu li je prihvatili čime se smanjuju pogreške u komunikaciji, a sugovorniku se daje do znanja da ga se sluša te da je njegovo mišljenje važno.

---

37 Kolaković M., Tržište i država u modernoj ekonomiji, pregledano 27. 03. 2015.

38 Cunjac K., Znamo li komunicirati s poslovnim partnerima?, 2012., pregledano 26. 3. 2015.

39 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 160.



Organizacije koje prate trendove puno pažnje posvećuju komunikaciji i brendiranju na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, YouTube i drugi) koje su koristan marketinški alat jer omogućavaju jednostavnu i brzu komunikaciju unutar organizacije i između organizacije i drugih, te služe za pronalaženje novih poslovnih partnera. „Svijet je postao komunikacijska mreža, s bezbrojnim čvorovima, tračnicama, uzajamnim isprepletenostima.“<sup>40</sup> Društvene mreže su internetske stranice na kojima se može oglašavati organizaciju, njezine proizvode i usluge te komunicirati s poslovnim partnerima i kupcima. Kako navodi Plavljančić (2012.) 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.“<sup>41</sup> Kvalitetnom strategijom komunikacije na društvenim mrežama mogu se postići dobri rezultati u predstavljanju organizacije, njenih proizvoda i usluga na tržištu.

Održavanje kontakata i promocije na društvenim mrežama dodjeljuje se osobi unutar organizacije, vanjskom suradniku ili agenciji za odnose s javnošću. „Odnosi s javnošću su sistematski planiran i usmjeravan proces uticanja na sticanje 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.“<sup>42</sup> 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. Kupac će kupiti proizvod ako ga prodavač uvjeri u svoje znanje, te ga uvjeri kako razumije svrhu proizvoda i korist koju kupac ima od proizvoda. Proizvod će se prije kupiti od prodavača koja zrači pozitivnom energijom, koji ima prihvatljivu vanjštinu, a organizacija za koju radi je poznata i priznata na tržištu.

---

40 Tržišne komunikacije, pregledano 27. 03. 2015.

41 Plavljančić B, [2012.](#), pregledano 26. 03. 2015.

42 Miroslavljević M, Odnosi s javnošću, 2008., str. 22.

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.

Razvoj tržišnih komunikacija doveo je do toga da kupac određuje tržišne tokove i komunikaciju na tržištu. „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.“<sup>43</sup> Promjene na tržištu uvjetuju i promjene u načinu predstavljanja organizacije, odnosno njenih proizvoda i usluga. Tržišna komunikacija je postala globalna i organizacija se može trenutno predstaviti na bilo kojem području, odnosno bilo kojoj zemlji svijeta što s jedne strane omogućava ponudu proizvoda i usluga na izuzetno velikom prostoru, a s druge strane zahtijeva stalne prilagodbe u komunikaciji.

---

43 Tržišne komunikacije, pregledano 27. 03. 2015.

## 5. Upravljanje organizacijom

Upravljanje organizacijom ima puno različitih definicija, a sve definicije obuhvaćaju planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu, poslove koje obavlja menadžment kao skup menadžera u organizaciji. „Menadžment je interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstvenu oblast organizacije i menadžmenta, komunikacija i ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije. Model koji daje najbolje rezultate zasniva se na dobroj komunikaciji i stimulativnom odnosu članova grupe.“ Kako navode Petar i Vrhovski (2004.) kvalitetni menadžer ima jasnu i dobru komunikaciju, jer je glavni zadatak stvoriti i iskoristiti sinergiju grupe zbog ostvarenja zadanih ciljeva. Organizacija ima ciljeve, misije i vizije koje treba ostvariti, a za ostvarenje potrebno je dobro upravljati organizacijom. Menadžer treba odlučivati, motivirati radnike i komunicirati s radnicima s ciljem oblikovanja unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije. Vanjski čimbenici utjecaja na organizaciju su ekonomski, tehnološki, društveni, politički i etički, a koje treba dobro razumjeti i znati njihov utjecaj na organizaciju.

Međutim, svaki pojedinac ima i vlastite ciljeve od kojih je jedan od najvažnijih korist od ostvarenja cilja koja može biti materijalna, emotivna i informacijska. Kako navodi Marušić (2006.) ciljevi moderne organizacije su zadovoljavanje potreba kupaca, proizvodnost, dobit i zadovoljstvo zaposlenih u poduzeću. „Važni su i strojevi i sirovine i kapital, ali najvažniji su ljudi. Tek zadovoljan čovjek može biti produktivan, a pomoću visoke proizvodnosti zadovoljavaju se krajnji korisnici.“<sup>44</sup>

---

44 Marušić S, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006. str. 75.

Svaki menadžer odabire vlastite metode i pravila uz pomoć kojih vodi grupu i ostvaruje ciljeve, odnosno ima osobni stil upravljanja. Osnovni stilovi upravljanja su autokratski, demokratski i slobodni, a njihovom kombinacijom dobiva se nekoliko stilova koji oblikuju sustav upravljanja. Autokratski stil upravljanja koristi menadžer koji aktivnosti sam planira i donosi poslovne odluke, određuje zadatke za svoje radnike i kontrolira izvršenje. Prednost ovog stila je stalna komunikacija s radnicima i brzo izvršavanje radnih zadataka, a nedostatak je premalo kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije između radnika i menadžera. Demokratski stil upravljanja koristi menadžer koji aktivnosti planira zajedno sa suradnicima i oni zajedno donose poslovne odluke. Na navedeni način potiče se kreativnost i inovativnost. Slobodan stil upravljanja karakterizira početni dogovor suradnika, a nakon toga potpunu samostalnost u radu.

Petar i Vrhovski (2004.) navode da je najbolji način vođenja ljudi ne upravljati ljudima, nego im pružiti podršku da bi uspjeli u svojim zaduženjima. „Najbolje rezultate postižu ljudi koji znaju dovoljno i brinu dovoljno da mogu upravljati samim sobom, no svjesni su da ne mogu sve raditi sami pa se udružuju u grupe s podjednako sposobnim i odgovornim pojedincima. No, postoje i ljudi koji ne žele razmišljati i žele da netko drugi donese odluke za njih.“<sup>45</sup> Dobro vođena organizacija ostvaruje većinu pojedinačnih i zajedničkih ciljeva, a loše vođena organizacija donosi neuspjeh i razočaranje svima koji nešto očekuju i žele stvoriti. Organizacijski rezultati su zbroj realizacija pojedinaca koji rade u organizaciji. Petar i Vrhovski (2004.) navode da bi se radnicima ponudilo da prihvate ideju, prijedlog, zaključak, znanje, radni nalog ili nešto drugo, potrebno je prezentirati na način razumljiv radnicima. „Zatim ćete pregovarati, budući da se vaši i njihovi početni ciljevi mogu izrazito razlikovati. Ukoliko djelatnici prihvaćaju vašu prezentaciju i rezultate pregovora, tada ćete imati poslovne suradnike koji su razumjeli vaše ideje, usporedili ih sa svojim, prepoznali zajednički interes i onda „kupili“ vaše ideje. To je uspješna komunikacija.“<sup>46</sup> Nasuprot tome primjer loše komunikacije je kada radnici ne razumiju ideje menadžera te zbog toga ne mogu dobro napraviti posao i opravdavaju se.

Uz pomoć komunikacije se usklađuju rezultati članova organizacije i njihovo ponašanje, a sve to ovisi i o okolini u kojoj organizacija djeluje te informacijama koje iz okoline prima. Uspješno vođenje znači odrediti strateške ciljeve, odrediti organizacijske procese, ukloniti aktivnosti koje ne pridonose ključnom cilju, smanjiti hijerarhiju, stvoriti multidisciplinarne

45 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, str. 29. - 30.

46 Isto, str. 33.

ekipe, potaknuti komunikaciju dobavljača i kupaca, odrediti mjerila učinkovitosti za svaki pojedini proces te shvatiti kako je zadovoljstvo kupaca na prvom mjestu. Menadžer treba imati dobru komunikaciju, sposobnost empatije i prepoznavanja odlika dobrog radnika. Uz to, menadžer treba imati iskustvo, stručno znanje, intuiciju te raspolagati činjenicama i brojkama na temelju kojih donosi odluke. „Umijeće poticanja ljudi kojima upravljaju da oslobode svoje potencijale i pokažu najviše što mogu jedan je od glavnih zadataka modernih menadžera.“<sup>47</sup>

U organizaciji se pojavljuju problemi koji utječu na uspješnost komunikacije i na uspješnost organizacije, a problemi se mogu pojaviti zbog razlike u statusu i moći menadžera i radnika, zbog različitih ciljeva, kada komunikacijski tok nije sukladan zadatku te zbog oskudne koordinacije. Razlike u statusu i moći nastaju kada radnici s visokim statusom u organizacijskoj hijerarhiji podcjenjuju radnike na nižoj razini, nedovoljno ih slušaju i nedovoljno komuniciraju s njima. „Kad odlučite riješiti svoje probleme, nemojte se riješiti svojih najboljih ljudi. To je jedna od malih tajni promjene. Stvorite li sredinu u kojoj najbolji ljudi imaju uvijek svoje mjesto, oni će sigurno poduprijeti promjene smjera.“<sup>48</sup> Problemi u komunikaciji nastaju kada su ciljevi i potrebe odjela unutar organizacije različiti ili suprotstavljeni. Primjer takve situacije je kada odjel financija želi uštedu, a odjel marketinga ulaganje u novu ambalažu. Kako bi se izbjegle slične situacije treba postojati sukladnost zadatka i komunikacijske strukture. Oskudna koordinacija nastaje zbog nedovoljne koordinacije između pojedinih dijelova organizacije što dovodi do manjka informacija o aktivnostima različitih dijelova organizacije.

Odlučivanje se često odvija pod pritiskom, posebno kada je potrebno brzo odlučivati zbog poslovne situacije, zbog pritiska nadređenih ili poslovnog partnera. Sposoban menadžer treba znati kako se oduprijeti pritisku, kada treba a kada ne treba prihvatiti neke odluke ili prijedloge. Sudjelovanje radnika u određenom stupnju donošenju odluka je dobro jer na taj način menadžer dobiva informacije o drugim mišljenjima i idejama, a radnici su zadovoljni jer se njihovo mišljenje čuje i razmatra.

„Organizacija nikada ne uspijeva ako sve ideje i razmišljanja prepusti menadžerima. Menadžer mora znati, prihvatiti i koristiti činjenicu da uz svaki par zaposlenih (i plaćenih)

---

47 Isto, str. 51.

48 Collins J, Od dobrog do izvrsnog, 2007., str. 70.

ruku besplatno dobiva i jednu glavu, koja je sposobna razmišljati i stalno poboljšavati rezultate.“<sup>49</sup>

Menadžer treba pokušati razumjeti radnike s kojima radi i surađuje, motivirati ih, poticati, predviđati moguće probleme i nalaziti rješenja. Komunikacijom treba dobiti suglasnost radnika bez prijetnji, treba poštovati radnika i njegovo radno vrijeme. Nije dobro ako je menadžer pretjerano sklon birokraciji jer pretjerana birokracija podrazumijeva davanje velike važnosti formalnoj raspodjeli poslova, formalnim dokumentima, strogom radnom vremenu, procedurama, administraciji i hijerarhiji. Radnicima treba objasniti što se očekuje, rezultate usporediti s planiranim ciljevima i ukoliko ima negativnih odstupanja jasno obrazložiti što nije dobro. Negativna poslovna ili privatna iskustva iz prošlosti menadžer ne treba prenositi na kontakte s radnicima, jer se time stvara loša klima unutar organizacije, gubi se povjerenje i mogućost suradnje. Menadžer treba biti objektivan prema radnicima. Savjestan menadžer je svjestan da o njegovo vodstvu ovisi koliko će radnici koje vodi biti uspješni. Kako navode Petar i Vrhovski (2004.) savjesni menadžeri se penju organizacijskim ljestvicama tako da se prilagođavaju kolegama, a kada se popnu na vrh, upravljaju konsenzusom umjesto zapovijedanjem. „Shvaćaju da je umijeće vođenja omogućiti ostvarenje ciljeva i volje grupe, a ne elektrificirati organizaciju svojom karizmom. Naglasak na savjetovanjima sa zaposlenima znači da su manje skloni frakcijskoj borbi nego njihovi kolege.“<sup>50</sup>

Dobar menadžer razvija dobar odnos s radnicima s kojima dijeli sudbinu organizacije, odgovoran je za radnike i dijeli odgovornost, radnike tretira kao suradnike, a ne kao oruđe za ostvarivanje zarade. Takav menadžer potiče slobodno iznošenje ideja, darovitost, sposobnost i kreativnost, uspješno organizira radnike, kreativan je i produktivan. Potiče razmjenu ideja unutar organizacije što rezultira pozitivnim promjenama.

### **5.1. Uloga menadžera**

Organizacija je složena struktura s menadžerima i radnicima. Menadžer je „osoba koja ima autoritet i odgovornost za pretvaranje planova i politika organizacije u djelotvorne akcije usmjerene na postizanje postavljenih ciljeva.“<sup>51</sup> Menadžeri planiraju, organiziraju, vode,

---

49 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 52.

50 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 151.

51 Menadžer, pregledano 29. 03. 2015.

kontroliraju poslove i primaju povratne informacije od radnika, odnosno dobivaju informacije o provođenju zadataka i razini upućenosti radnika u planove i programe organizacije. “Menadžment možemo definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći u grupama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve.”<sup>52</sup>

„U studiji o šezdeset radnih skupina u velikoj američkoj kompaniji za financijske usluge pokazalo se da je mnogo elemenata pridonosilo djelotvornosti tima, no najvažnija dimenzija bio je ljudski element - međusobne interakcije članova, kao i komunikacija s ljudima s kojima se tim povezao.”<sup>53</sup> Radnici savjesno i motivirano obavljaju svoje poslove ukoliko menadžer izgrađuje međusobno povjerenje, pokazuje empatiju, postavlja pitanja, pažljivo sluša i daje odgovore. „Istraživanja su pokazala da vodstvo troši oko 80% svog vremena na komuniciranje putem različitih oblika kao što su direktni kontakti s drugima, telefonski razgovori, sastanci i drugo.”<sup>54</sup> Prema istom izvoru, ostalih 20% vremena menadžer radi za stolom čitajući i pišući, što također predstavlja komuniciranje, a sve to ukazuje kako komuniciranje sve više postaje glavna kompetencija menadžera.

Organizacija postoji radi postizanja cilja, a ciljevi se postižu razvojem i provođenjem utvrđene poslovne strategije, uključivanjem vizije u rad organizacije i određivanjem misija i putova koji vode do postizanja cilja. „Trajno izvrsne tvrtke čuvaju svoje osnovne vrijednosti i svrhu, a istodobno svoje poslovne strategije i djelovanje neprekidno prilagođavaju svijetu koji se mijenja. To je čarobna kombinacija prema kojoj je potrebno „zadržati bitno i poticati napredak”.”<sup>55</sup> Organizacije imaju misiju, viziju i strategiju na temelju kojih se razvijaju planovi i ostvaruju ciljevi koji moraju biti ostvarivi, smisleni, mjerljivi i usporedivi. S vizijom, misijom i ciljevima organizacije moraju biti upoznati menadžeri i radnici kako bi aktivno i motivirano sudjelovali u njihovom ostvarenju. Idealna organizacija je „ona u kojoj svaki zaposlenik dobiva priliku ostvariti svoje potencijale”.”<sup>56</sup> Kako navode Rijavec i Miljković (2009.) dobri menadžeri su dobri upravo po tome što radnicima omogućuju ostvariti potencijale.

---

52 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 36.

53 Golenam D, Emocionalna inteligencija u poslu, 2008., str. 197.

54 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 202. - 203.

55 Collins J, Od dobrog do izvrsnog, 2007., str. 220.

56 Rijavec M, Miljković D, Pozitivna psihologija na poslu, 2009., str. 244.

## 5.2. Formalne i neformalne grupe u organizaciji

U organizaciji postoje formalne i neformalne grupe. Formalne grupe nastaju i djeluju na temelju propisa unutar organizacije, a način rada i djelovanje ima formalni karakter. „Kad god postoji jak samoupravljački tim s jasnom zadaćom, visokim mjerilima i definiranim načinom obavljanja posla, nema strahova i nesigurnosti kao u drugim dijelovima organizacije. Članovi vjeruju u svoje kolege, a ne samo u organizaciju i njezine vođe.“<sup>57</sup> Struktura formalne grupe unutar organizacije sastoji se od diferencijacije uloga, vođenja, skupa normi i pravila. „Izgradnja visoko učinkovitih timova, baš poput izgradnje izvrsne organizacije, započinje sa slikom onoga na što ciljate, dakle s ciljem.“<sup>58</sup> Kako navode Petar i Vrhovski (2004.) grupa se uvijek formira na temelju zadatka i cilja kojeg mora ostvariti. „Za neke zadatke i ciljeve potrebna je grupa u kojoj svi rade isti ili sličan posao (npr. veslanje ili rad u robnoj kući), dok je za uspjeh svake tvrtke potrebna grupa ljudi koji rade poslove za koje su specijalizirani (bolnica treba liječnike i medicinske sestre, ali i vozače, ekonomiste i pravnike).“<sup>59</sup> Na međusobne odnose u grupi utječu njihova uloga i status. „Vjerojatno je da će grupa sastavljena samo od dominantnih ljudi rezultirati sukobom između članova: isto tako je vjerojatno da će grupa sastavljena samo od submisivnih ljudi rezultirati slabim uratkom budući da nitko ne bi preuzeo inicijativu ili ulogu vođe kada bi to bilo potrebno.“<sup>60</sup> Članovi grupe zajedno rade i međusobno komuniciraju u cilju izvršavanja zadataka. Grupom upravlja menadžer koji bira kvalitetne suradnike i bez straha od njihove moguće konkurencije, jer kvalitetni članovi grupe daju kvalitetne rezultate. U djelovanju grupa mogu, iz različitih razloga, nastati problemi. Najčešći problemi su polarizacija među članovima grupe (članovi zastupaju različita stajališta, suprotstavljene grupe nisu spremne na kompromise), unificirano mišljenje (suprotno od polarizacije, pritisak na pojedince koji imaju različito mišljenje) i sudjelovanje u procesu odlučivanja (radnici sudjeluju u procesu odlučivanja kada je organizacija organizirana na demokratski način). Kvalitetnije ideje nastaju u grupama u kojima pojedinci imaju različita znanja i stavove, a kvalitetno komuniciraju.

---

57 Golenam D, Emocionalna inteligencija u poslu, 2008., str. 208.

58 Blanchard K, Rukovođenje na višoj razini, 2010., str. 175.

59 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 146.

60 Pennington D. C, Osnove socijalne psihologije, 2008., str. 277.



Određivanjem ciljeva menadžer uspješno upravlja članovima grupe i određuje kakav profil radnika je potreban organizaciji. Na početnom sastanku grupe menadžer treba privući pozornost i ostaviti dobar dojam, a članovi grupe trebaju osjetiti njegovo samopouzdanje. Menadžer gradi suradnički odnos na obostranu korist i radi na stjecanju povjerenja, uključuje radnike u postupak ostvarenja ciljeva, razmjenjivanja mišljenja i ideja, pokazuje empatiju kada radnici govore o sebi i svojim idejama, prati odnose u grupi da ne bi došlo do nezadovoljstva. Uz to, menadžer treba izbjegavati prigovaranje ili ogovaranje radnika, raditi na zajedničkom traženju rješenja i analiziranju primjedbi, odrediti i opisati zajedničke ciljeve da svaki pojedinac u ciljevima prepozna svoju korist. Menadžer na primjedbe radnika odgovora argumentirano, na temelju znanja. Zadatak grupe je uspješno završen kada se ispuni postavljeni cilj.

„Grupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenog problema. Grupno odlučivanje angažira veći broj sudionika u procesu odlučivanja i u pravilu traje dulje od individualnog odlučivanja.“<sup>61</sup> Grupno odlučivanje vremenski traje duže od individualnog odlučivanja, a odgovornost preuzima cijela grupa. Članovi grupe imaju zajedničke interese, komuniciraju tijekom izvođenja zadatka, a uloge se dijele prema potrebama ostvarivanja zadatka i cilja. „Hoće li grupno odlučivanje i djelovanje biti brže ili sporije ovisi o znanjima i sposobnostima članova grupe, ali i o tome jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna.“<sup>62</sup> Najbolje rezultate postižu grupe s članovima koji imaju komplementarna znanja. Ukoliko članovi grupe imaju konkurentna znanja, homogenost grupe je slaba, a odlučivanje traje duže. Kod istovrsnih znanja odlučuje se brže, ali je mala vjerojatnost generiranja različitih alternativnih rješenja. „Na grupno odlučivanje i djelovanje utjecat će i status i moć pojedinih članova grupe.“<sup>63</sup> Član grupe s najvećim autoritetom često nema i najbolje rješenje. Homogene grupe su lakše za koordinaciju, komunikacija je dobra i lakše se postiže konsenzus, a heterogene grupe, koje se sastoje od članova koji se međusobno razlikuju po znanju, interesima, obrazovanju, položaju i slično, daju veći broj ideja, informacija, a time i mogućih rješenja. Za uspjeh organizacije potrebna je grupa koja ispunjava postavljene ciljeve. „Potraga za izvrsnim timovima moderan je

---

61 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 70.

62 Isto

63 Isto

ekvivalent potrage za Svetim Graalom - današnji svijet obilat je tehnologijom, poduzetnicima, kapitalom. No nedostaju mu dobri timovi.“<sup>64</sup>

Neformalne grupe stvaraju se na temelju jednakih ili sličnih ideja, čestog druženja u istom okruženju ili zbog nekog drugog neformalnog razloga, a mogu biti interesne ili radne, tj. ne temelje se samo na propisima organizacije. Neformalne grupe se mogu koristiti za poboljšanje komunikacijskih kanala unutar organizacije i za postizanje određenih ciljeva organizacije. Za razliku od djelovanja članstva u formalnim grupama, u neformalnim grupama članstvo djeluje u skladu s trenutnim interesima i bez formalnih načina donošenja odluka, gdje je komunikacija brza i jednostavna i vezana za radne i interesne ciljeve članova grupe.

U formalnim i neformalnim grupama je važna kvalitetna razmjena informacija, odnosno otvorena komunikacija u kojoj se ne taje pogreške ili neznanje, jer to dovodi do problema. Formalne i neformalne grupe unutar organizacije ne mogu postojati i funkcionirati bez komunikacije. Procesom komunikacije se prenose informacije, planovi, ideje i stavovi unutar grupa, najčešće između menadžera i radnika, te između pojedinih organizacijskih dijelova i grupa.

## **6. Načini prevladavanja komunikacijskih prepreka u organizaciji**

Komunikacijski proces je složen zbog čega se u procesu komunikacije mogu pojaviti otežavajuće prepreke u prijenosu poruka, što može stvoriti probleme u uspješnom djelovanju organizacije te probleme u odnosima organizacije s drugima zbog čega je potrebno neprestano raditi na prevladavanju prepreka. Prema Bašić, Hudina, Koller-Trović, Žižak (1994.) psiholog Paul Watzlawick iznosi pet aksioma komunikacije.

1. Nije moguće ne komunicirati. Komunikacijski odnos se uspostavlja kada osoba jasno pokazuje kako ne želi razgovarati ili drugoj osobi okrene leđa što je oblik komunikacije jer se šalje jasna poruka, odnosno odbijanje komunikacije je poruka. U svim slučajevima kada se dvije osobe vide komunikacija postoji.
2. Svaka komunikacija sastoji se iz sadržajnog i odnosnog aspekta. Svaka poruka nosi dva tipa informacije i to sadržajni koji se odnosi na osobine predmeta, na ljude, događaje i

---

64 Golenam D, Emocionalna inteligencija u poslu, 2008., str. 190.

opise, te odnosni aspekt koji je vezan uz odnose između osoba koje komuniciraju. Odnosni aspekt komunikacije utječe na sadržajni.

3. Narav komunikacijskog odnosa uvjetovana je interpretacijom komunikacijskih tijekova od strane sudionika. Svaki sudionik komunikacije na početku ima stav koji utječe na daljnji tijek komunikacije. Djelovanje jedne osobe u komunikacijskom odnosu izaziva reakciju i djelovanje druge osobe. Različita interpretacija stavova iznesenih u komunikaciji može biti razlog interpersonalnog konflikta.
4. Tijek međuljudskih odnosa u komunikaciji je simetričan ili komplementaran. Simetrična komunikacija se temelji na jednakosti sudionika komunikacije, a komplementarna komunikacija se temelji na društvenim ulogama ili osobinama osoba koje sudjeluju u komunikaciji. U okviru komunikacije među sudionicima simetričnost i komplementarnost međuljudskih odnosa je nužnost.
5. Komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Verbalna i neverbalna komunikacija se odvijaju istovremeno i nemoguće ih je odvajati. Jedna od razlika između verbalne i neverbalne komunikacije je u tome što je neverbalna komunikacija manje osviještena od verbalne komunikacije.

Prepreke na organizacijskoj razini se dijele na razlike u statusu i moći, u ciljevima i potrebama organizacije, na nedostatak formalnih kanala, kada je komunikacijska mreža neprilagođena zadatku, a koordinacija je oskudna. “Dok su individualne prepreke u komuniciranju posljedica osobnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u danim situacijama, dotle su organizacijske prepreke komuniciranja rezultanta organizacijskog konteksta u kojemu se komunicira.”<sup>65</sup>

U komunikacijskom procesu javljaju se problemi koji se mogu podijeliti na interpersonalnu dinamiku, kanale ili medije, semantiku i nekonzistentne znakove. Interpersonalna dinamika se odnosi na predrasude, na primjer prema dobi i spolu, na emocije u trenutku primanja i slanja poruke, na različite percepcije koje pojedinci imaju te na apriorne stavove. Problemi se mogu pojaviti u kanalima ili medijima komuniciranja, a ne pojavljuju se ako su pravilno izabrani kanali komuniciranja u odnosu na vrstu poruke. Elektronička pošta je bolja za rutinske poruke, a komunikacija licem u lice je efikasnija za emocionalne poruke. Ponekad i semantika može uzrokovati problem zbog različitog tumačenja pojedinih riječi. Treba postojati

---

65 Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 234.

usklađenost riječi s intonacijom, gestama i glasnoćom. Odabir načina za prevladavanje komunikacijskih prepreka u organizaciji treba biti pravilan i u skladu s preprekama koje se otklanjaju. Bez obzira koji način prevladavanja komunikacijskih prepreka se odabere konačan cilj je uklanjanje svakog načina koji narušava komunikacijski proces u organizaciji.

## 6.1. Upravljanje konfliktima

Unutar organizacije, kao i između organizacije, kupaca i poslovnih partnera, mogu nastati problemi u komunikaciji, odnosno konflikti. Konflikt je interaktivni proces koji se manifestira u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu između pojedinaca, grupa i organizacija. Moguće ga je smanjiti sučeljavanjem i pregovaranjem strana u konfliktu, uključivanjem objektivnog posrednika, rotacijom članova grupa, identificiranjem jasnih ciljeva, međugrupnim treningom uz pomoć osobe sa strane. Menadžer treba poticati dobro ponašanje i dobre odnose, a ima ključnu ulogu u rješavanju konflikta. Kvalitetno riješeni konflikti, ukoliko ih se nije moglo spriječiti, mogu biti prilika za poboljšanja radnih procesa i rezultata.

Uzroci konflikata su pogrešni zaključci o uzrocima nečijeg ponašanja i postupaka, pogreške u komunikaciji, nepovjerenje između suradnika i različite osobne karakteristike, a mogu biti vezani za organizaciju (npr. način nagrađivanja ili odlučivanja), međuovisnost u obavljanju zadataka (jedan radnik ne obavi posao ili kasni, a drugi zbog toga ne može raditi svoj posao), dioba ograničenih resursa, nejasna podjela rada, niska formalizacija koja uzrokuje nejasnoće i propuste i razlike među specijaliziranim jedinicama u organizaciji. Menadžeri trebaju imati aktivan pristup u upravljanju konfliktima jer izbjegavanje rješavanja dovodi do eskalacije konflikata. Kako navodi Buble (2011.) u sklopu interpersonalnih, intrapersonalnih i intergrupnih odnosa koji se javljaju u organizacijama, javlja se i konflikt kao važan tip ovih odnosa, koji se obično definira kao nesklad između dvije ili više osoba ili grupa, a unutar organizacije između radnika, radnih grupa ili između organizacijskih jedinica. „Jednim imenom, svi se ovi konflikti obično nazivaju organizacijskim konfliktima, a njima se bavi jedan poseban dio menadžmenta koji se naziva *Conflict Management*.“<sup>66</sup>

Do konflikta dolazi zbog različite percepcije stvarnosti, očekivanja, stavova, iskustava, sustava vrijednosti i drugih čimbenika. Konfliktne situacije u radnoj okolini su uzrok dvije trećine problema povezanih s uspjehom na radu, uzrokuju gubitak radnog vremena, pad

---

<sup>66</sup> Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 190.

motivacije, lošu komunikaciju, te potiču stvaranje suprotstavljenih grupa i smanjuju uspješnost u ostvarenju ciljeva organizacije. Zbog toga treba spriječiti i rješavati konflikte u organizaciji primjenom dvije osnovne strategije, neefektivnom i efektivnom strategijom. Neefektivna strategije sprječavanja konflikta je nepoduzimanje akcije, ignoriranje problema i nadanje kako će problem sam nestati. Strategija promatranja i traženja dodatnih informacija je priznavanje postojanje problema, ali bez poduzimanja ozbiljne akcije. Uspostavljanje procedure izgladivanja nesuglasica je duga, komplicirana, skupa i riskantna strategija kojom se nezadovoljni radnici zamaraju i sporo se dolazi do rješenja. Tajnovitost je strategija kojom se odluke o rješavanju problema donose bez dijeljenja svih informacija s uključenima u konflikt što dovodi do nepovjerenja. Napad na osobu je strategija kojom se suprotstavljena strana pokušava diskreditirati, odnosno osoba problematična u komunikaciji se udaljava.

Pejić Bach (2014.) navodi da je efektivna strategija sprječavanja konflikta naglašavanje sveukupnih ciljeva organizacije i efektivnost, odnosno zajednički rad protiv „vanjskog neprijatelja“ umjesto stvaranja unutarnjih neprijatelja međusobnim suprotstavljanjem grupa. Autori navode da je potrebno definirati stabilne, dobro strukturirane zadatke u kojima svatko može vidjeti svoj dio posla, jer je konflikt manje vjerojatan ako su zadaci dobro podijeljeni, te da treba podupirati međugrupnu komunikaciju jer „nesporazumi vode u konflikt, sprječavati *win-lose* (engl. pobijediti – izgubiti) situacije – dijeljenje resursa“.<sup>67</sup> Sprječavanje i rješavanje konflikata je važno zbog održavanja kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji, a odabir načina ovisi o znanju i iskustvu menadžera koji trebaju sprječavati ili rješavati konflikte unutar organizacije.

Upravljanje konfliktima je način rješavanja konflikata u organizaciji. O uspješnosti upravljanja konfliktima uvelike ovisi djelotvornost organizacije. Treba dobro poznavati konfliktnu situaciju, prijašnje odnose sukobljenih, vrijeme kada je konflikt nastao i vrijeme potrebno za njegovo rješavanje. „Za upravljanje konfliktom razvijeni su određeni stilovi utemeljeni na želji da se zadovolji vlastita briga u odnosu na brigu druge strane. U tu je svrhu razvijen poseban model koji karakteriziraju dvije glavne dimenzije - asertivnost i kooperativnost“.<sup>68</sup>

Postoji više načina upravljanja konfliktom: natjecateljski, kolaborativni, kompromisni, popustljiv i izbjegavanje. Natjecateljskom stilu su skloni menadžeri i radnici koji zauzimaju

---

<sup>67</sup> Pejić Bach M, Upravljanje konfliktima, 2011., pregledano 19. 12. 2014.

<sup>68</sup> Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 195.

čvrst stav i znaju što žele. Kolaborativnom stilu su skloni menadžeri i radnici koji žele zadovoljiti potrebe svih strana, asertivni su i efikasno surađuju. Kompromisnim stilom se pokušavaju pronaći rješenja koja djelomično zadovoljavaju sve strane. Popustljivim stilom se udovoljava potrebama drugih na račun svojih potreba. Popustljivi stil je kooperativan, ali se njime ne postiže dobar ishod. Izbjegavanje je stil kojem su skloni menadžeri i radnici koji žele u potpunosti izbjeći konflikt, delegira se problematične odluke i pazi se kako nitko ne bi bio povrijeđen. Prvo treba slušati, zatim govoriti te nakon toga utvrditi činjenice i zajedno pronaći prihvatljive opcije za rješavanje konflikta. Konflikti se prevladavaju izgradnjom dobrih odnosa u organizaciji, odvajanjem problema od osobe i održavanjem pažnje na postojećim interesima.

## **6. 2. Predrasude kao prepreke u komunikaciji**

Predrasuda je „sud o nečem stvoren unaprijed, bez provjeravanja, bez dovoljnoga ili kritičkoga poznavanja predmeta, zasnovan na društveno ukorijenjenim nazorima, autoritetima i sl.“.<sup>69</sup> Može biti vezana za spol, dob, rasu, nacionalnost, imovinsko stanje, tjelesna obilježja i slično. Svi menadžeri i radnici imaju predrasude, ali se potrebno truditi biti objektivan u razgovorima i pregovorima. U komunikaciji unutar organizacije i komunikaciji organizacije i drugih potrebne su prilagodbe, a predrasude se često javljaju upravo u procesu prilagodbe. „Nestabilnu okolinu karakteriziraju brze promjene, često puta nepredvidive i neočekivane. One su posljedica povećanja kompleksnosti i dinamike u poduzeću i njegovoj okolini.“<sup>70</sup> Buble (2011.) navodi da uzrok nestabilnosti mogu biti smanjena mogućnost prognoze promjena, povećan stupanj novosti i porast frekvencije promjena.

Predrasude su posebno izražene kod prihvaćanja promjena u političkoj strukturi, gospodarstvu i tehnologiji. Menadžeri i radnici trebaju izbjegavati predrasude i prihvaćati promjene u svrhu razvoja i konkurentnosti organizacije. „Promjene u politici, gospodarstvu, vlasništvu, tehnologiji, konkurenciji, kulturi, tržištu rada, organizaciji, rukovođenju, obrazovanju, nagrađivanju, informatici i komunikacijama - dolaze u sve zemlje i sva poduzeća. Postoje samo varijante kako će ih, ili kako brzo, poduzeće prihvatiti, i u tome su smislu strateška kategorija.“<sup>71</sup> Otpor promjenama je ponekad manji zbog nove tehnologije, a ponekad veći zbog nove organizacije i promjena koje uvjetuju izgradnju drugačijih međuljudskih odnosa.

<sup>69</sup> Hrvatski leksikon, pregledano 19. 02. 2015.

<sup>70</sup> Buble M, Poslovno vođenje, 2011., str. 229.

Decentralizirane organizacije se lakše prilagođavaju promjenama od centraliziranih, a male i srednje organizacije se lakše mijenjaju od velikih. Na način prihvaćanja promjena utječe menadžment te iskustvo i fleksibilnost radnika. Mlađi radnici lakše prihvaćaju promjene od starijih, ali se stariji više identificiraju s organizacijom i zbog interesa organizacije će pristati na promjene. Inicijatori prihvaćanja promjena unutar organizacije su najprije menadžeri, a potom radnici. Menadžeri i radnici koji brzo prihvaćaju promjene stječu prednost prema onima koji sporije prihvaćaju promjene ili koji promjene uopće ne prihvaćaju.

Prilagodljiviji menadžeri i radnici pokreću promjene unutar organizacije i stvaraju uvjete za uspjeh, dok manje prilagodljive menadžere i radnike treba osposobljavati za promjene. U organizaciji treba poticati kreativnost i inovativnost, a svladavati otpor prema promjenama. Organizacije se neprestano susreću s promjenjivom okolinom i tržištem, zahtjevnim kupcima i dioničarima te brzim tehnološkim promjenama. Brza promjena je neophodna za opstanak i uspješnost organizacije te za održavanje kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa unutar organizacije, a uvjet za brze promjene je uklanjanje predrasuda, kao prepreka u komunikaciji.

### **6.3. Značenje motivacije i kreativnosti u organizaciji**

Organizacija je uspješnija ako su radnici motivirani i kreativni, a poticanje motiviranosti i kreativnosti je jedan od najvažnijih zadataka menadžera. "Posao je menadžera da stvara takvu sredinu u kojoj će ljudi motivirati jedan drugoga. Dva elementa vrijedna su spomena i očekivanja: poštuju osobu i vjerujte da ona to može učiniti."<sup>72</sup> Zadovoljstvo u radnoj sredini djeluje pozitivno, a nezadovoljstvo djeluje negativno na radni uspjeh i produktivnost radnika. Menadžerov zadatak je motivirati radnike, stvoriti radnu sredinu u kojoj imaju dobre uvjete za rad te u kojoj vladaju dobri međuljudski odnosi. U ovim uvjetima radnici su motivirani i ostvaruju dobre rezultate.

Svakog radnika nešto drugo motivira, odnosno motivacija je individualna. Temelj motivacije je materijalno nagrađivanje radnika, ali je bitna i motivacija koja ima nematerijalni karakter. Menadžer treba primijetiti svaki napredak radnika u radu i na odgovarajući način ga nagraditi. Uspješni radnici se mogu nagraditi udjelom u dobiti ili udjelom u dionicama, a ne samo

71 Marušić S, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006., str. 46.

72 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 82.

osobnim dohotkom, što bi ih trebalo dodatno motivirati na rad. Nagrade mogu biti i neke beneficije, kao na primjer dodatno obrazovanje i slobodni dani. Nematerijalni načini nagrađivanja zadovoljavaju potrebe radnika za osobnim razvojem, za potvrđivanjem stručnosti i sposobnosti, te za uvažavanjem i samoostvarenjem. „Ljudi ulaze u posao kao bistri, inteligentni, energični, puni entuzijazma, voljni biti dio tima kako bi dali svoj doprinos. Nakon desetak godina kod mnogih nestaje te predanosti, posvećenosti i uzbuđenja s kojim su ušli u posao. Izgubio se motivacijski duh.“<sup>73</sup> Kako navode Petar i Vrhovski (2004.) to je problem s kojim se susreću i velike i male tvrtke i u toj situaciji nastupaju menadžeri koji motiviraju i nadahnjuju radnike. Zadatak menadžera je poticanje zainteresiranih i marljivih radnika čiju želju za dokazivanjem ne trebaju osjetiti kao prijetnju za svoju poziciju u organizaciji. Menadžeri potiču motivaciju i marljivost radnika održavanjem redovite komunikacije, pohvalama i nagradama. Radnici moraju imati mogućnost napredovanja i obrazovanja. “Kreativac nije čovjek koji samo izbacuje neobične ideje, već onaj koji upotrebljivu, korisnu ideju dovodi do provedbe!”<sup>74</sup> Gotovo svaki radnik želi stvoriti nešto kreativno. Kreativnost potiče ugodno radno okruženje i dobri međuljudski odnosi, a na sastancima menadžera i radnika treba omogućiti otvorenu razmjenu mišljenja. “Razvojem informacijske tehnologije postaje evidentno kako snaga gospodarstva i njeni razvojni potencijali sve više ovise o kvaliteti ljudi, njihovom obrazovanju i kreativnim potencijalima, ukratko o ljudima s kojima raspolaže, a sve manje o snazi strojeva, opreme i kapitala. Najproduktivnije tvrtke nastale su ostvarenjem premise aktivnog uključivanja zaposlenih u život tvrtke, a rad im u njima pričinja radost.”<sup>75</sup> Motivacija radnika i poticanje kreativnosti unutar organizacije ovisi i o vrsti odnosa između menadžera i radnika. „U pojedinim kompanijama odnosi su kolegijalni i kooperativni, zaposleni se međusobno pomažu, svijest zajedništva vrlo je razvijena, a „neprijatelji“ su konkurenti na tržištu.“<sup>76</sup> Neprijateljska atmosfera i loša komunikacija djeluju negativno na radnike. “Kulturu zajedničkog rada u timu ili tvrtki iznimno je teško predvidjeti i kreirati, premda su neka pravila već odavno jasna. No, iskustvo nam govori da postoje samo dvije vrste ljudi: oni koji se bave poslovima i oni koji se bave ljudima. Ovih drugih često je više, no menadžer mora uložiti napor kako bi prihvatili

---

73 Isto, str. 10.

74 Marušić S, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006., str. 369.

75 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 7.

76 Isto, str. 214.



činjenicu da grupni rad ne trpi međusobna podmetanja.<sup>77</sup> Uloga menadžera je poticanje dobrih odnosa i kvalitetne komunikacije u organizaciji, što utječe na motiviranost i kreativnost radnika, a motiviranost i kreativnost radnika su preduvjeti za dobru organizacijsku klimu i za uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije.

## **7. Značenje kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji**

Rijavec i Miljković (2009.) navode da pozitivna klima u organizaciji potiče uzlaznu spiralu prema optimalnom funkcioniranju i tako se povećava učinak, a organizacija u cjelini cvjeta. Za izgradnju dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji važan je način komunikacije između menadžera i radnika koji zajedno, a svaki sa svojom ulogom, rade na ostvarenju ciljeva organizacije. Izgradnja dobrih komunikacijskih odnosa unutar organizacije omogućava učinkovitu razmjenu informacija, pravilno shvaćanje zadataka, način rada i smisla cilja kojega se želi postići.

---

77 Isto, str. 21.

Collins (2007.) navodi da organizacija čuva svoje osnovne vrijednosti i svrhu i razvija poslovnu strategiju u skladu s promjenama koje se događaju u njenom okruženju, a dobrom komunikacijom zadržava bitno i potiče napredak. Stalnim usavršavanjem komunikacijskih kanala i korištenjem raznih oblika komunikacije navedenim u prethodnom dijelu rada, postiže se stalnost odnosno kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji. Nadalje kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji se održava upravljanjem konfliktima, otklanjanjem šumova i prepreka u komunikaciji i stalnim radom na prilagođavanju organizacije novim komunikacijskim mogućnostima. Mediji za prenošenje poruka odnosno komunikacijski kanali se mijenjaju, a prihvaćanje novih komunikacijskih kanala omogućava bržu i učinkovitiju komunikaciju te brže i učinkovitije prikupljanje povratnih informacije od onih kojima su poruke upućene. Razvojem tehnologije načini komuniciranja se mijenjaju i prihvaćaju se novi oblici kao što su mogućnosti računalnih mreža odnosno elektronička pošta te mogućnosti društvenih mreža. „Jedino adekvatna komunikacija omogućuje zauzimanje adekvatnog mjesta i uloge u određenim društvenim strukturama.“<sup>78</sup> Sorta i Sorta Bilajac (2015.) navode da se osoba može definirati u odnosima s drugima samo uspostavljanjem komunikacije. "Kada osobe koje su u odnosu empatijski međusobno komuniciraju, tada se može ostvariti najviši stupanj interakcijske povezanosti u komunikaciji.“<sup>79</sup> Pravilan odabir komunikacijskih kanala i izgradnja dobre komunikacije u organizaciji neophodni su za uspješan rad organizacije te za uspješno predstavljanje organizacije na tržištu. Kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji održava se i dobrom organizacijom vremena za ostvarivanje poslovnih zadataka i ciljeva organizacije. Organizacija ostvaruje ciljeve za koje je potrebno određeno vrijeme. „Dobrom organizacijom vremena uspjeh ćete ostvariti većinu ciljeva koje ste planirali. Uspješno upravljanje vremenom odlika je dobrog menadžera, jer je vrijeme ljudima najvrednija stavka u životu.“<sup>80</sup> Menadžer treba dobro organizirati dio vremena za profesionalni posao i dio vremena za privatni, osobni život. Malo je vjerojatno da iscrpljen menadžer može dobro upravljati radnicima. Samo dobrom organizacijom vremena može se redovito napredovati i ostvarivati zadane ciljeve. Također je potrebno uvažiti i vrijeme radnika kako bi i oni bili zadovoljni, jer zadovoljni radnici čine uspješnu organizaciju. Potrebno je unaprijed isplanirati aktivnosti, odrediti prioritete i završavati poslove da bi se smanjio broj nedovršenih poslova. Menadžer sa

78 Sorta-Bilajec I, Sorta J, Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu, 2013., pregledano 25. 03. 2015.

79 Isto

80 Petar S, Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, 2004., str. 215.

nedovoljno sposobnosti za kvalitetno organiziranje posla produžuje vrijeme rada, pod stresom je, gubi kredibilitet među suradnicima, smanjene je koncentracije, obrazloženja poslovnih planova nisu dobro argumentirana, promiču mu bitne informacije i rezultati rada su nedovoljni i nedostatni. Takav menadžer mora organizirati prekovremeni rad, koji većina radnika ne prihvaća dobro, pogotovo ako menadžer nije u stanju prekovremeni rad obrazložiti potrebama situacije. Dobro organizirati posao znači pravilno odabrati ciljeve, na temelju toga pravilno odabrati suradnike, rasporediti poslove te iz poslovnog okruženja svakodnevno tražiti povratne informacije o kvaliteti suradnje. Rezultat je uspjeh organizacije, zadovoljstvo radnika i menadžera. „Upravljanje vremenom, svojim i članovima grupe, važnije je nego što to većina ljudi misli.“<sup>81</sup> Kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji održava se i motivacijom i poticanjem zainteresiranosti radnika te otklanjanjem prepreka koje se mogu pojaviti u komunikacijskom procesu u organizaciji. Otklanjanjem prepreka u komunikaciji menadžer radnicima uspješno prenosi poslovne zadatke i objašnjava ciljeve organizacije, a radnici takve informacije pravilno primaju i prihvaćaju. Samo u organizaciji u kojoj se stalno otklanjaju prepreke u komunikacijskom procesu postiže se učinkovita i dobra komunikacija, a stalnim održavanjem dobre komunikacije omogućava se i održavanje kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji. Značenje kontinuuma dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji je veliko jer se u organizaciji ne troši vrijeme na usklađivanje predanih i primljenih informacija, na otklanjanje prepreka i šumova u komunikaciji, a radni postupak je lakši, brži i učinkovitiji. Organizacija u kojoj postoji stalna interakcija između radnika i menadžera te između pojedinih grupa u organizaciji kao i između organizacijskih jedinica uspješno djeluje na tržištu, brzo se prilagođava tržišnim i tehnološkim promjenama, brzo reagira na sve izazove i na taj način ostaje konkurentne i po uspješnosti je u prednosti u odnosu na druge. Pravilan način nagrađivanja radnika za uspjehe stvara temelje za održavanje dobre klime u organizaciji. Zadovoljni i motivirani radnici uspješno izvršavaju svoje poslovne zadatke i primjerenije primaju informacije od menadžera. Organizacija ima viziju, misiju i ciljeve koji se mogu postići samo održavanjem kontinuuma dobrih organizacijskih odnosa u organizaciji.

---

81 Isto, str. 158.

## **8. Zaključak**

Organizacije djeluju i razvijaju se u skladu s društvenim, gospodarskim, političkim i drugim procesima, a uspješan razvoj i djelovanje organizacije temelji se na kontinuumu dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji. U ovom radu sam analizirala komunikacijske odnose u organizaciji te ulogu svih čimbenika koji su povezani višesmjernom komunikacijom koja polazi od menadžera prema radnicima i obrnuto te između organizacije i drugih. Smatram da je kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji izuzetno važna tema koja zahtijeva kontinuirano praćenje i istraživanje. Zaključila sam da kvaliteta i uspješnost

komunikacije u organizaciji ovisi o odnosima menadžera i radnika, kao glavnih sudionika u procesu komuniciranja koji zajednički rade na ostvarivanju ciljeva organizacije. Pojašnjavajući prethodne stavove navodim kako je komunikacija složen proces koji se temelji na odašiljanju, prijenosu i prijemu poruka, signala ili informacija, a uključuje pošiljatelja poruke, poruku, primatelja i komunikacijski kanal kojim se prenosi poruka. Naglašena je važnost verbalne, neverbalne i gestovne komunikacije kao sastavnice interpersonalne komunikacije. Verbalna komunikacija u osnovi ima prirodni jezik izražen govorom ili pismom. Uz verbalnu, postoji i neverbalna komunikacija koja se manifestira izrazom lica, pokretom tijela, fizičkim kontaktom i gestama. Komunikacijski proces, u kojeg su uključeni menadžeri i radnici, služi za izgradnju i održavanje dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji i pridonosi ostvarivanju ciljeva, vizija i misija organizacije. Zbog složenosti komunikacijskog procesa, u prijenosu poruka se mogu pojaviti prepreke koje se dijele na interpersonalnu dinamiku, kanale ili medije, semantiku i nekonzistentne znakove. Važan zadatak menadžera je kvalitetno i jasno prenositi radnicima informacije o zadacima i ciljevima organizacije, motivirati i poticati kreativnost radnika te prevenirati probleme, zastoje, neshvaćanja i ostale smetnje u komunikacijskom procesu. U tom smislu je izuzetno važna uloga povratne informacije kojom se prikupljaju mišljenja i stavovi onih kojima je informacija upućena. Zadatak radnika je kvalitetno izvršavati poslove i zadatke kako bi se ostvarili ciljevi, misija i vizija organizacije. U komunikacijskom procesu se mogu pojaviti prepreke na organizacijskoj i na individualnoj razini te problemi među kojima je konflikt jedan od najčešćih. Konflikte se mogu smanjiti sučeljavanjem i pregovaranjem strana u konfliktu, uključivanjem objektivnog posrednika, rotacijom članova grupa, identificiranjem jasnih ciljeva i međugrupnim treningom uz pomoć osobe sa strane. Kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa se postiže uklanjanjem prepreka i problema u komunikaciji te uz pomoć informiranja, praćenja i predviđanja. Dobra komunikacija menadžera i radnika je jedan od preduvjeta uspješnosti organizacije. Svi sudionici u komunikacijskom procesu moraju dati doprinos u izgradnji i održavanju kontinuuma dobrih odnosa u organizaciji za što su potrebne vještine koje objedinjivanju interpersonalne i intrapersonalne sposobnosti. Zaključila sam kako radnici u organizaciji moraju imati slobodu u izražavanju svojih stavova i želja, a menadžeri moraju prepoznati dobre i loše procese u komunikaciji, prve kako bi ih poticali, a druge kako bi ih otklanjali. U komunikaciji unutar organizacije i komunikaciji organizacije i drugih potrebne su prilagodbe kako bi se steklo znanje o novim tehnološkim mogućnostima i tako stvorili uvjeti za održavanje konkurentnosti u promjenljivoj poslovnoj okolini.

Dakle, svi segmenti u komunikacijskom procesu, od najmanjeg do najvećeg, od uloge menadžera i radnika, komunikacijskih kanala, ciljeva, misija i vizija, jednako su značajni jer zanemarivanje i najmanjeg od njih može onemogućiti kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa. Organizacija će uspješno poslovati i ostvarivati ciljeve ako svi elementi njene komunikacijske strukture funkcioniraju, ne samo zasebno nego i u interakciji s drugim segmentima, jer se tako postiže stabilnost i trajnost komunikacijskih odnosa, odnosno kontinuum dobrih komunikacijskih odnosa u organizaciji.

## **Literatura:**

1. Blanchard K, Rukovođenje na višoj razini, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
2. Buble M, Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
3. Collins J, Od dobrog do izvrsnog, Binoza press d.o.o., Zagreb, 2007.
4. Cunjac K, Znamo li komunicirati s poslovnim partnerima?, 2012., <http://www.regional-express.hr/site/more/znamo-li-komunicirati-s-poslovnim-partnerima>, pregledano 26. 03. 2015.

5. Duck S, Odnosi među ljudima, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2014.
6. Golenam D, Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
7. Hrvatski leksikon, <http://www.hrleksikon.info/definicija/predrasuda.html>, pregledano 19. 02. 2015.
8. Jalka S, Kako se konstruktivno svađati, Medicinska naklada, Zagreb, 2008.
9. Kamenov Ž, Komunikacija u nastavi, <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavršavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/komunikacija/>, pregledano 19. 02. 2015.
10. Kolaković M., Tržište i država u modernoj ekonomiji, [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/2.%20TR%C5%BDI%C5%A0TE%20I%20DR%C5%BDAVA%20U%20MODERNOJ%20EKONOMIJI.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/2.%20TR%C5%BDI%C5%A0TE%20I%20DR%C5%BDAVA%20U%20MODERNOJ%20EKONOMIJI.pdf), pregledano 27. 03. 2015.
11. Marušić S, Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
12. Menadžer, <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page=>, pregledano 29. 03. 2015.
13. Miljković Krečar I, Kolega M, Psihologija u poslovnom okruženju, Grupa Vern d.o.o., Zagreba, 2013.
14. Miroslavljević M, Odnosi s javnošću, Banja luka College, Banja luka, 2008.
15. Pennington D. C, Osnove socijalne psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko, IV. izdanje, 2008.
16. Pejić Bach M, Upravljanje konfliktima, 2011., [http://web.efzg.hr/dok/pds/strat\\_pod/fbahp/pejic%20bach/Upravljanje%20konfliktima%20-%20FBA%20HP.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/strat_pod/fbahp/pejic%20bach/Upravljanje%20konfliktima%20-%20FBA%20HP.pdf), pregledano 19. 12. 2014.
17. Petar S., Vrhovski I, Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
18. Plavljančić B, Povijest društvenih mreža, 2012., <http://web.archive.org/web/20130325192117/http://www.pcchip.hr/povijest-drustvenih-mreza/>, pregledano 26. 03. 2015.
19. Rijavec M, Miljković D, Pozitivna psihologija na poslu, IEP-D2, Zagreb, 2009.

20. Rukavina K., Kako biti dobar menadžer, 2007., <http://www.poslovni.hr/after5/kako-bitidobar-menadzer-43047>, pregledano 20. 03. 2015.
21. Sorta-Bilajec I, Sorta J, Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu, 2013., [file:///C:/Users/Portada/Downloads/ 39\\_Sorta\\_Bilajac\\_Sorta%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Portada/Downloads/39_Sorta_Bilajac_Sorta%20(3).pdf), pregledano 25. 03. 2015.
22. Spaho K, Komunikacija kao način upravljanja u kompaniji, <http://www.kvalis.com/uvjeti-koristenja/item/693-komunikacija-kao-na%C4%8Din-upravljanja-u-kompaniji>, pregledano 20. 11. 2014.
23. Srića V, Uspješno pregovaranje, 2014., <http://www.velimirsrica.com/odrzan-afterwork-sa-sricom-uspjesno-pregovaranje.aspx>, pregledano 17. 11. 2014.
24. Sušanj Šuletić T, Istraživanje povezanosti interne komunikacijsku klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, 2014., <http://hrcak.srce.hr/123370>, pregledano 19. 02. 2015.
25. Šlogar D, Psihološki kutak-komunikacija, 2013., [http://www.hsuir.hr/vijesti/psiholoski\\_kutak\\_\\_\\_komunikacija](http://www.hsuir.hr/vijesti/psiholoski_kutak___komunikacija), pregledano 19.3. 2015.
26. Tržišne komunikacije, <http://www.vsa.hr/hr/o-nama/agora/trzisne-komunikacije>, pregledano 27. 03. 2015.
27. Vodopija Š, Vajs A, Vještina slušanja, Edicija Erudita, Zagreb, 2010.
28. Zakon o radu, Narodne novine (NN 93/14), 2014., <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>, pregledano 25. 04. 2015.