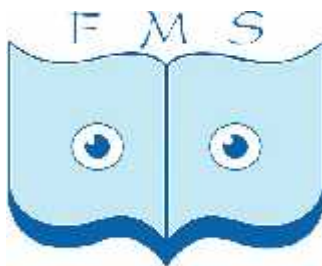


FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE

TIVAT



Irena Maš e

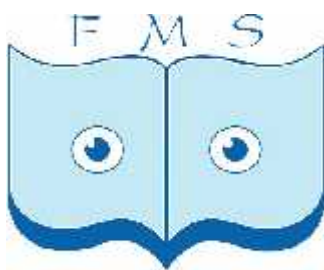
VIZUALNA KOMUNIKACIJA NA POSLOVNOM SASTANKU

SPECIJALISTI KI RAD

Tivat, 2016.

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE

TIVAT



VIZUALNA KOMUNIKACIJA NA POSLOVNOM SASTANKU

SPECIJALISTI KI RAD

Predmet: Običaji i kultura u poslovnom komuniciranju

Mentor: Dr.sc. Mila Nadrljanski

Studentica: Irena Mašić S7/15

Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Matični broj: 2109985385075

Tivat, decembar 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. KOMUNIKACIJA	3
2.1. Pojam i značaj.....	3
2.2. Komunikacijski proces	6
2.3. Vrste komunikacije	8
2.4. Sredstva komunikacije.....	12
2.5. Temeljne komunikacijske vještine.....	13
2.6. Prepreke u komunikaciji	14
3. POSLOVNI SASTANAK	16
3.1. Pojam sastanka i rasprave.....	16
3.2. Osnovne karakteristike sastanka	17
3.3. Organiziranje sastanka.....	18
3.4. Vrijeme sastanka.....	19
4. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU	21
4.1. Pojam i karakteristike poslovne komunikacije	21
4.2. Modeli poslovne komunikacije.....	22
4.3. Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovnom svijetu	24
4.4. Sredstva poslovne komunikacije.....	31
4.5. Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju	35
4.6. Poslovna kultura i prepreke	36
5. ISTRAŽIVANJE KOMUNIKACIJSKOG PONAŠANJA NA POSLOVNOM SASTANKU.....	38
5.1. Analiza.....	39
6. ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA	46
POPIS ILUSTRACIJA.....	48

SAŽETAK

Komunikacija je temelj me uljudskih odnosa, bitan element u svim sferama ovjekova života, od mentalnog, društvenog do fizi kog, postaju i tako primarna potreba odnosno osnovna aktivnost ljudskog postojanja. Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osje aja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilago ena društvenoj prirodi situacije. Kao i svaki proces, proces komunikacije ima faze kroz koje prolazi, ali da bi proces uop e zapo eo klju no je nastajanje same potrebe za komunikacijom. Najvažnija podjela komunikacije jest na verbalnu ili svjesno komuniciranje te neverbalnu, ili drugim rije ima govor tijela. Komunikacija je neophodna u poslovnom svijetu, a premda se ve inom temelji na verbalnoj komunikaciji, u posljednje vrijeme sve ve a pozornost se daje neverbalnoj komunikaciji i u enju iste. Bez komunikacije nema sastanka, rasprave ni poslovanja, stoga danas postoje razne edukacije koje se bave samo poslovnom komunikacijom. Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. To je prijenos informacija unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. Poslovna komunikacija pomaže organizacijama u boljem funkcioniranju i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu. To je vještina koja se sustavno u i i koja naposljetku isti e razliku izme u uspješnog od manje uspješnog djelatnika.

Ključne riječi: *komunikacija, poslovni sastanak, komunikacijski proces, poslovna komunikacija, govor tijela, prepreke, verbalna i neverbalna komunikacija, poslovna kultura, uspješni djelatnik*

1. UVOD

Danas je komunikacija jedan od najvažnijih elemenata svakodnevnice, bilo da se radi o privatnom ili poslovnom svijetu. Sama riječ komunikacija, koju svakodnevno koristimo, esto je sinonim za razgovor. ovjek je jedino živo bi e koje je sposobno komunicirati na sveobuhvatnoj razini, razmjenjuju i informacije o sadašnjosti, prošlosti i budućnosti, izražavaju i osjećaje te usvajati i razvijati znanja na temelju podataka koje je prikupio, obradio i sistematizirao. No, komunikacija je zapravo više od razmijene riječi i izmeđina osoba. Svatko od nas u bilo kojem trenutku dana komunicira, a da nismo možda ni svjesni. Govor tijela, način odijevanja te naše ponašanje itekako šalju poruku koju okolina prihvaća i tumači na svoj način, stoga se komunikacija na taj način ostvarila bez upotrebe govornog jezika i konkretne namjere komunikacije.

Komunikacija je izuzetno bitna u poslovnom svijetu. Ona je neophodna za svaki sastanak, dogovor, organizaciju i samo poslovanje. Bez komunikacije poslovni svijet ne bi opstao. Što se događaja s menadžerima i drugim djelatnicima u današnjim poduzećima? Zašto esto dolazi do tzv. "šumova" u komunikaciji? Zbog čega propadaju važni dogovori i ugovori, neka su temeljni pitanja kojim ćemo se baviti u ovom radu kako bismo shvatili kakav utjecaj ima komunikacija u poslovnom svijetu.

Razlikuju li se norme komunikacijskog ponašanja u svakodnevnom životu uvelike od ponašanja na poslovnom sastanku te u kojoj mjeri one utječu na životnu cjelinu ovjeka, glavni je problem ovoga rada, a na temelju toga kao predmet rada stavljamo ispitivanje komunikacijskog ponašanja na poslovnom sastanku.

Na temelju problema i predmeta rada, bit će provedeno istraživanje sa osnovnim ciljem da se rasvijetle karakteristike komunikacijskog ponašanja u poslovnom svijetu, kao i značenje pojmova komunikacije i poslovnog sastanka, te na posljetku da se ustanove tendencije o razvoju komunikacijske strategije kao preduvjet za dobro poslovanje.

Za potrebe utvrđivanja ciljeva rada uspostavljene su tri hipoteze:

Provjeravana je generalna hipoteza te posebne hipoteze:

HG: Opsežnija komunikacija, verbalna i neverbalna, vodi boljim odnosima i boljem rješavanju problema.

Posebne hipoteze su:

H1: Svi sudionici sjednice imaju dobro razvijene komunikacijske vještine.

H2: Sudionici ve u pozornost posve uju verbalnoj komunikaciji, dok na neverbalnu komunikaciju nemaju nikakav utjecaj.

Na temelju hipoteza, to nije njihovim prihva anjem ili opovrgavanjem, provesti e se analiza rada te iznijeti konkretni zaklju ci.

Metode koje su korištene prilikom izrade ovog rada su promatranje, indukcija, dedukcija, analiza i sinteza.

Prilikom izrade rada korištena je stru na literatura u obliku knjiga i medijskih zapisa na hrvatskom i engleskom jeziku kao i razli ite internetske stranice te stru ni radovi. Znanstvene metode korištene tijekom izrade teorijskog dijela rada su metoda deskriptivne analize kako bi se objasnili pojedini elementi, metoda sinteze za povezivanje pojedina nih elemenata u cjelinu, kao i metoda klasifikacije te deskripcije. Što se ti e same primjene teorije, provedeno je samostalno istraživanje na poslovnom sastanku prilikom kojeg je došlo do analiziranja teorijskog dijela rada na konkretnom primjeru.

Rad se sastoji od teorijskog dijela u kojem e biti obuhva ene definicije na temelju literatura te od prakti nog dijela u kojem e na konkretnom primjeru biti prikazana glavna bit rada. Rad zapo inje sažetkom u kojem je ukratko opisan sadržaj rada te obuhva a 6 tematskih cjelina. Nakon sažetka, slijedi uvod te drugo poglavlje u kojem je obra en pojam komunikacije i cijelog procesa. Tre e poglavlje obra uje pojam poslovnog sastanka te glavna obilježja istog dok etvrto poglavlje prikazuje važnost komunikacije u poslovnom svijetu, odnosno obra uje samu bit rada. Peto poglavlje se odnosi na prakti ni dio u kojem e se prikazati na konkretnom primjeru, to nije sjednici, komunikacijsko ponašanje sudionika, kako jedan prema drugim tako i prema tematici sastanka. U kona nici slijedi zaklju ak u kojem e se istaknut bitni odgovori odnosno iznijeti zaklju ci na samu bit rada.

2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je osnova me uljudskih odnosa, a znanje i umije e komunikacije pokazuje se nužnim u svim segmentima društvenog života, profesije i djelatnosti. Rije komunikacija dolazi od latinske rije i *communicare* što označava dijeliti, povezivati, uiniti opim. Dakle, sama svrha komunikacije jest razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena trenutnoj situaciji.¹

Međutim komunikacija je mnogo više od toga. Iako svakodnevno komuniciramo, to je vještina koja se može i treba sustavno učiti stoga se i razvila znanost koja se bavi proučavanjem komunikacije i komunikacijskog ponašanja, a zove se komunikologija. Da bi komunikacija bila kompletna potrebno je više od same razmjene informacija, potrebno je biti komunikacijski kompetentan odnosno imati razvijene vještine govora/pisanja, a danas se nude brojne edukacije i radionice na kojima se učuju vještine komunikacije. Za potpunost potrebno je definirati sam pojam „komunikacija“ kako bismo mogli bolje razumjeti sami proces koji ona sadrži, a samim time i svrhu poslovne komunikacije koja je cilj ovog rada.

2.1. Pojam i značenje

Rije "komunikacija" nema službenu definiciju već ju svaki autor definira na svoj način i pokušavaju i objasniti samu bit tog fenomena. Najstariju definiciju komuniciranja dao je američki psiholog C. H. Kooley 1909. godine koji kaže: "Pod komunikacijom se podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha, sa sredstvima njihovog prenošenja kroz prostor i njegovog otvaranja u vremenu. Tu se uključuju izraz lica, stav, geste, ton glasa, riječi, pismo, tisak, željeznica, telegraf, telefon i sve ono što dovodi do posljednjeg dostignuća u osvajanju prostora i vremena."

Drugi autori definiraju komunikaciju na sljedeći način:

„Komunikacija je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije tj. situacijskom kontekstu.“²

¹ Fox, Renata, 2006. Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska Sveučilišna naklada., str. 12.

² Ibid., str. 13.

„Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala.“³

Jednostavnim riječima:

- a) Komunikacija je dijeljenje informacija.
- b) Komunikacija je slanje i primanje poruka.
- c) Komunikacija je prijenos informacija od jedne ili više osoba prema drugoj ili drugim osobama.⁴

Ako pogledamo prvu definiciju, na prvi pogled ona se čini najjednostavnijom, ali je i najmanje određena. Druga definicija gleda se u slanju i primanju poruka kako bi se ostvarila komunikacija. Na primjer kada pošaljemo profesoru mail, komunikacija se ostvaruje kada taj isti mail profesor pročita i odgovori na njega, dok poruka u boci može, ali i ne mora ostvariti komunikaciju jer ovisi gdje se završiti. Posljednja definicija odnosi se na ljude iako i životinje i biljke imaju svoj proces komuniciranja, ali se bitno razlikuje od onog ljudskog. Očituje se dakle u razmjeni informacija između najmanje dvoje ljudi, svaki na svom kraju procesa, ali naravno može uključivati i više ljudi.

Osnovne komponente komunikacije jesu:

- a) poznavanje jezika
- b) interakcijske vještine
- c) kulturno znanje

Komunikacijska kompetencija se, prema tome, može odrediti kao jedinstvo jezične društvene, kulturne i strateške kompetencije. Drugim riječima ona obuhvaća razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije.⁵

Komunikacija je možda najvažnija i najteža aktivnost kojom se uvijek može baviti. To je osjetljiva membrana kroz koju ljudi mogu dijeliti misli, ideje, osjećaje, snove i razmišljanja. Komunikacija je ključna komponenta u međusobnom djelovanju. Komunikacija je mnogo više

³ Bovee Courtland L; Thill, John V., 2012. Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa., str. 4.

⁴ Gordon, Coates, Notes on communication. A few thoughts about the way we interact with people we meet., str. 14.

⁵ Fox, Renata, Op. cit., str. 14.

nego izmjena riječi; cjelokupno naše ponašanje prenosi neku poruku i utječe na osobu s kojom smo u odnosu.

Komunicirati ne znači samo razgovarati riječima. Komunicirati znači mnogo više od toga. To znači i razmjenjivati poruke, misli, sudjelovati u osjećajima drugih. Komuniciramo ne samo riječima, nego cjelinom bića u punini naših odnosa. Što se osobe bolje poznaju, bolje će komunicirati. Što više i bolje komuniciraju, imaju veće mogućnosti za bolje i dublje upoznavanje.⁶

Premda izgleda vrlo jednostavno, komunikaciju je teško odrediti jednom jedinstvenom definicijom, jer se sam pojam komunikacije određuje u više desetaka različitih definicija, svaka srodna polju koje pokriva i koju je prihvatila većina znanstvenika dotične discipline, no moguće je istaknuti da je komunikacija svjesna aktivnost, izmjena poruka između pošiljatelja i primatelja, nastala sa ciljem stimuliranja na akciju kako bi se postigao neki cilj. Radi se o društvenom odnosu, u koji ljudi stupaju i koji je važan kako bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja. Cilj komunikacije jest razmjena informacija, no ona je i puno više od toga. Ulazi u sve sfere svakoga života, od mentalnog, društvenog do fizičkog, postaju i tako primarna potreba odnosno osnovna aktivnost ljudskog postojanja. Da bismo efikasno komunicirali moramo spoznati da smo svi različiti u načinu na koji promatramo svijet oko sebe.



Slika 1. Komunikacija među ljudima

Izvor: <http://www.komunikacija.hr>

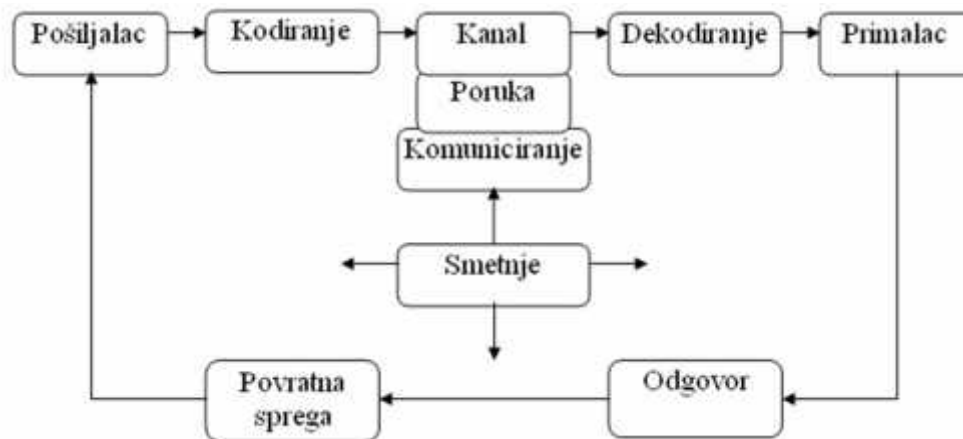
⁶ Delors, Jacques, 1998. Učenje: blago u nama. Zagreb: EDUCA, d.o.o., str. 22.

2.2. Komunikacijski proces

Za svako komuniciranje potrebne su osobe koja su socijalna bića. Podrazumijeva se da osobe ne mogu opstati neovisno jedna o drugoj, a ključnu ulogu u tom ima komunikacija među njima. S obzirom na gore navedene definicije, mogli smo vidjeti da komunikacija ne nastaje tek tako, već je potreban postupak kako bi u konačnici došlo do razvoja komunikacije. Komunikacija nastaje dakle preko komunikacijskog procesa koji se odvija između dviju ili više osoba. U procesu dolazi do bitnih momenata koji su ključni za komunikaciju i koji mogu uvelike utjecati na sam njezin ishod.

U procesu komunikacije razlikujemo četiri ključna elementa:

1. Pošiljalac - šalje poruku; kodira ih u riječi
2. Poruka - sama informacija
3. Medij putem kojeg šaljemo poruku - glas, tijelo, tehnologija (TV, radio, Internet)
4. Primaatelj – dekodira poruku.



Slika 2. Komunikacijski proces

Izvor: http://www.link-elearning.com/linkdl/coursefiles/593/PK_01_02.png

U procesu komunikacije koji je prikazan na slici 1. navedeni su ključni elementi od kojih se sastoji sam proces. Pošiljalac odnosno pošiljatelj (pojedinaac, skupina ili organizacija) kao početni element mora znati koju poruku želi poslati i kako ju želi prenijeti. U nekoj organizaciji, pošiljatelj je osoba koja posjeduje informacije, potrebe ili želje i cilj da ih prenese jednoj ili više

drugih osoba. Da bi poruku nakon što ju je osmislio poslao, poruka se kodira⁷ u znakove (verbalne i neverbalne) pri čemu ih šalje kroz kanale komunikacije (formalne ili neformalne). Nakon toga poruka se dekodira te takvu primatelj prihvaća. Primanjem poruke primatelj daje odgovor svojem pošiljaocu kao povratnu informaciju, čime se zatvara proces komunikacije i ponovno kreće ispočetka.⁸

U komuniciranju najvažnije je razumjeti informaciju koju primamo kao i onu koju šaljemo. Bez sadržaja komunikacije cijeli proces ne bi imao smisla, stoga se informacija često označava kao bit komuniciranja.⁹

Autori L. Bovee i John V. Thill komunikacijski proces prikazuju u osam koraka prilikom kojih ideja putuje od pošiljatelja do primatelja. Komunikacija orijentirana na publiku sastoji se od vrlo bitnog elementa, a to su običaji, odnosno pravila, koji predstavljaju otkrivane norme ponašanja u određenoj situaciji. Običaji nastaju unutar neke kulture pa se tako mogu bitno razlikovati s obzirom na pripadnost nekoj kulturi. Putem usvojenih običaja ljudi razvijaju različite obrasce ponašanja, pa i tako običaji igraju veliku ulogu u razvijanju pojedinih situacija te u reakcijama pojedinaca.



Slika 3. Komunikacijski proces prema Boveeu i Thillu

Izvor: Bovee L.; Thill, J.V. *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, 2012., 11.

⁷ Kodiranje je pretvaranje, oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi

⁸ Fox, Renata, Op. cit., str. 21.

⁹ Nadrljanski, Mila, 2010. *Komunikologija i menadžment*. Split: Redak, str. 40.

2.3. Vrste komunikacije

Postoje mnogi oblici komuniciranja koji su navedeni u raznim literaturama, a obično se mogu definirati kroz tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju koji može biti samovjek, druga osoba ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. U konačnici komunikaciju možemo podijeliti na:

- a) intrapersonalna
- b) interpersonalna,
- c) verbalna,
- d) neverbalna,
- e) opću,
- f) poslovnu,
- g) grupnu,
- h) javnu,
- i) masovnu.

Interpersonalna komunikacija je proces komuniciranja između dvoje (ili više) ljudi, te je u tijeku komunikacije došlo do povratne informacije. S obzirom na udaljenost može biti: relativno male udaljenosti (licem u lice), povećane udaljenosti (dovikivanje s brda na brdo), generičke udaljenosti (telekomunikacija upotrebom komunikacijskih tehnologija). Pojam ove komunikacije najčešće podrazumijeva razgovor licem u lice, međutim ne možemo isključiti niti razgovor, primjerice, telefonom. Ovakvim vidom komunikacije upoznajemo ljude i svijet oko sebe, predstavljamo se pojedincima, ali također uspostavljamo, popravljamo ili raskidamo pojedine međuljudske odnose. Svakodnevno se ljudi najviše njom koriste što je čini najrasprostranjenijom.

Za razliku od intrapersonalne, grupne i javne komunikacije, interpersonalnu komunikaciju u užem smislu istovremeno određuju tri obilježja: radi se o komunikaciji «licem u lice» (bez posrednika), događa se u dijadama (među parovima) ili unutar malih grupa, kroz oblik i sadržaj komunikacije prenose se ujedno i osobne kvalitete komunikatora, kao i njihove socijalne uloge i odnosi.¹⁰

Intrapersonalna komunikacija je usmjerena na mentalni proces koji se odvija unutar pojedinca. Pojedinac stvara, šalje i prima poruku, a tu poruku tumači i oblikuje kroz proces

¹⁰ Hartley, Peter, 1999. Interpersonal communication, Routledge, New York, str. 16.

razmišljanja. Ona dakle obuhvaća čitanje, slušanje, razmišljanje i zaključivanje. Intrapersonalno komuniciramo u onom trenutku kada razmišljamo, pišemo dnevnik, pripremamo se za važan razgovor, analiziramo svoje postupke, donosimo važne životne odluke i najbanalniji primjer je onaj kada držimo monolog. Pozitivne posljedice ovakve komunikacije je bolje poznavanje vlastite osobnosti i pogleda na različite životne situacije. Međutim ono negativno je što ponekad previše samoispitivanja i analiziranja vlastitih postupaka može dovesti do neprihvatanja osobnog identiteta.

Kako smo mogli vidjeti, komunikacija nije samo verbalna razmjena informacija između dviju ili više osoba. Uvijek se prilikom interakcije s drugom osobom često fokusira na svoje riječi, a manje pozornosti posvećuje položaju svog tijela, pokretima lica i silama koje opet govore nešto za sebe, odnosno šalju poruku. Komunikacija se tako odvija na dvije razine, verbalnoj i neverbalnoj. Komunikacija se dakle ostvaruje čak i kada ne govorimo ništa svjesno odnosno namjerno. Samom svojom pojavom šaljemo poruku svijetu oko nas. Govorimo dakle o govoru tijela, odnosno o neverbalnoj komunikaciji. Verbalna i neverbalna komunikacija usko su vezane jedna uz drugu i događaju se da se ponekad više može reći neverbalnim govorom nego riječima. Jedna uz drugu usko su vezane, ali nažalost mogu imati suprotna značenja i mogu zbuniti sugovornika. Osnovni oblici, verbalna i neverbalna u nastavku su pobliže objašnjeni jer su obje od izrazitog značaja za poslovnu komunikaciju, jer osim što je bitno biti komunikacijski kompetentan te imati bogat vokabular i jezične sposobnosti, u novije vrijeme veća pažnja je posvećena neverbalnoj komunikaciji i učenju iste.

Verbalna komunikacija odnosi se dakle na stvarne riječi koje se koriste pri razgovoru dok neverbalna obuhvaća sve međuljudsko ponašanje osim izgovorenih riječi, dakle geste, mimiku, položaj tijela i sve što ono obuhvaća. Razgovor je osnovni oblik verbalne komunikacije, temelji se na dvije komunikacijske vještine - govorenju i slušanju. Potonju najčešće zaboravljaju. Zapravo, mnogi je nikad nisu naučili, a stručnjaci tvrde da je upravo slušanje čini 40 posto verbalne komunikacije. Njena najveća prednost jest odmah dostupna povratna informacija i procjena da li su se sugovornici razumjeli dok je manje što ne postoji trajan zapis, tako da se sugovornici oslanjaju na vlastito pamćenje, ali postojanje nervoze kada treba govoriti pred velikim brojem ljudi.

Za razliku od verbalne komunikacije, **neverbalna komunikacija** je uvijek prisutna kada se ljudi međusobno susreću te u mnogim situacijama u kojima oni nisu fizički prisutni. Upravo neverbalna komunikacija može biti od velike značaja jer je ponekad lakše protumačiti govor tijela, nego riječi i misli pošiljatelja poruke. Glavni razlog što je neverbalna komunikacija toliko

važna je taj što je kroz ljudsku povijest dugo bila jedini način komunikacije. Jezik je nastao kasnije, u početku su ljudi komunicirali isključivo neverbalnim znakovima. Svaki od tih znakova ima svoje značenje, a mi komuniciramo upravo čitajući i te znakove kod drugih ljudi, a da toga nekad nismo ni svjesni. Neverbalni znakovi uključuju tako izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled, koji mogu ostaviti i pozitivan i negativan aspekt kod sugovornika. Većina ljudi ne razmišlja o ovim znakovima tijekom razgovora s drugom osobom, no s malo prakse i znanje, moguće je izbjeći te pokrete koji ostavljaju negativan dojam i ostaviti više prostora verbalnoj komunikaciji.¹¹



Slika 4. Položaj tijela – neverbalna komunikacija

Izvor: <https://www.pauwelsconsulting.com/wp-content/uploads/2013/01/Verbal-and-non-verbal-communication-during-job-interviews.jpg>

Na jednostavnom primjeru. Osoba A je poslodavac koji je izdao oglas za posao. Osobe B i C dolaze na razgovor kod poslodavca. Osoba B (mlada muška osoba, atletskog izgleda, sportskog odjeven, neuredno poešljan) i osoba C (mlada muška osoba, dotjeranog izgleda, s rokovnikom, uredno poešljan) ulaze u ured. Osoba B prvo sjeda, dok se osoba C rukuje s poslodavcem. Već pri samom susretu poslodavac, htio ili ne, dobiva poruku od obje osobe bez da se razgovor počeo voditi. Govor tijela, način odijevanja i stav šalje poruku, a da nismo ni svjesni toga. Bez obzira na to što razgovor nije ni počeo, i bez obzira na to koja je osoba kvalificiranija i kako će dobro „odraditi“ razgovor, poslodavac stječe dojam koja osoba bi bila prikladnija za suradnju.

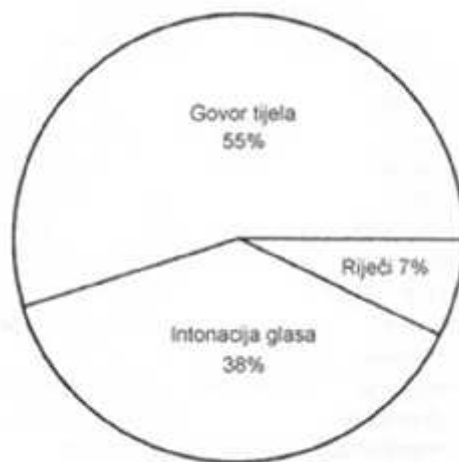
¹¹ Nadrljanski, Mila. Op. cit., str. 44.



Slika 5. Neverbalni znakovi koje pojedinac pruža

Izvor: http://www.infobarrel.com/media/image/165270_max.gif

Uspješnom komunikacijom postizemo da one informacije koje smo željeli prenijeti prenesemo to no tako kako smo zamislili i time stvaramo dobre me uljudske odnose. Koliko je važna neverbalna komunikacija, a koja je vezana na verbalnu, prikazano je na slici 3. Vidimo da samo 7% ukupne komunikacije nam nosi sama riječ, a sve ostalo su nam neverbalni dijelovi komunikacije.¹²



Slika 6. Komponente komunikacije

Izvor: <http://blog.dnevnik.hr/axios/slike/originals/komunikacija.jpg>

¹² Ibid., str. 41.

2.4. Sredstva komunikacije

Da bi se ostvarila komunikacija potrebne su neke osnovne komponente poput poznavanja jezika, interakcijskih vještina te kulturnog znanja. Upravo je jezik osnovni komunikacijski alat, odnosno najvažnije sredstvo ljudske komunikacije, ali ne i jedino. Pojam jezika označava tri osnovna pojma:

- a) specifičan jezik koji koristi određeni narod ili grupa govornika
- b) skup naziva (nomenklatura), odnosno instrument za imenovanje objekata koji postoje u svijetu oko nas
- c) oruđe za izražavanje misli unutar naših glava

Različiti autori ističu da je jezik osnovni alat kojim spoznajemo sami sebe, ali i svijet oko sebe. Njime odražavamo, i ponovno uspostavljamo našu zajedničku stvarnost. Bez jezika kao instrumenta komunikacije gotovo ne bi bilo ni govjeka, ni ljudskog društva kakvo poznajemo.¹³

Jezik kao najvažnije sredstvo komunikacije predstavlja sustav komuniciranja misli, ideja, značenja i osjećaja pomoću zvukova, simbola i riječi. Koristiti se može u mnogo oblika. Najvažniji su verbalna komunikacija, koja može biti usmena ili pisana te neverbalna komunikacija, odnosno govor tijela. U međunarodnom komuniciranju jezik predstavlja ogromnu barijeru jer tu kulturna razlika odigrava svoju ulogu, ali ta barijera može se djelomično ukloniti upotrebom univerzalnog poslovnog jezika.

Međutim, jezik nije jedino sredstvo komuniciranja. Jedan od najpoznatijih znanstvenika na području ljudskih komunikacija sa stajališta medija, Marshall McLuhan rekao je da su mediji produžena ruka govjektivih osjetila, oni su posrednik u odnosu govjeka i svijeta. Mediji komuniciranja utječu na naša mišljenja, ponašanja, života, rada i govjeka.¹⁴

¹³ Čerepinko, Darijo, 2012. Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa. Veleučilište u Varaždinu, str. 14.

¹⁴ Nadrljanki, Mila, Op. cit., str. 37.

2.5. Temeljne komunikacijske vještine

Dobri međuljudski odnosi nisu rezultat slušanja, nego poznavanja određenih elemenata bitnih za uspješnu komunikaciju i primjene tih elemenata u specifičnoj situaciji. S obzirom da je komunikacija sustav koji se u konačnici uči i stječe radom i trudom, ona se ogleda u:

- a) vještini prenošenja vlastitih ideja i osjećanja drugima kako bi ih oni mogli razumjeti na pravi odnosno točan način,
- b) vještini slušanja i promatranja drugih te razumijevanja njihovih poruka.

Vještine u odnosu s ljudima danas su ključan element uspjeha u raznim profesionalnim područjima. Jednako toliko su važne u suvremenom gospodarstvu kao i znanje, informiranost ili tehničke vještine. Danas se pred ljude postavljaju puno veći zahtjevi u pogledu dobrih interpersonalnih i komunikacijskih vještina, a novije generacije vjerojatno će se susretati i raditi sa najrazličitijim ljudima, pa i iz različitih krajeva svijeta.

Slušanje je, uz opažanje, prva komunikacijska vještina. Malo djeteta najprije uje, sluša i razumije, a nakon toga tek počinje govoriti. U svakodnevnom životu se ne učine, već se eventualno spominje ako izostanu radnje vezane uz slušanje. Npr. rečenica *Da si me bar slušao!*

Sedam je različitih vrsta neslušanja, ali je samo je jedan način pravilnog slušanja – ono treba biti aktivno i kao takvo zahtjeva jednako ili više energije od govorenja. Zahtjeva da osoba koja sluša zaista i razumije poruku i potvrdi svoje razumijevanje dajući i osobi koja je poruku poslala odgovarajuću povratnu informaciju o tome. Aktivno slušanje, u pomoć im je zanimanjima, jedna od temeljnih komunikacijskih vještina, na kojoj poivaju ostale složenije profesionalne vještine. Sastavni dio aktivnog slušanja jesu određene komunikacijske i profesionalne vještine (koje se mogu i samostalno koristiti u određenim intervencijama):

- a) parafraziranje i reflektiranje
- b) postavljanje potpitanja
- c) sažimanje

2.6. Prepreke u komunikaciji

Na slanje svih vrsta poruka velik utjecaj mogu imati smetnje koje ometaju prijenos poruke. Svatko od nas se barem jednom našao u situaciji kada nam nije bilo sasvim jasno što nam sugovornik pokušava reći i ili pak kada smo mi bili ti koji ne nismo mogli izraziti u potpunosti ono što mislimo. U takvim situacijama došlo je do određenih poteškoća a odnosno prepreka pri čemu je došlo do otežavanja komunikacije jer poruka ne bi bila protumačena u pravom svijetlu. Upravo u poslovnoj komunikaciji na ovakve stvari treba biti izuzetno oprezan jer se radi o budućem poslovanju do kojeg može, a i ne mora doći što sve zapravo ovisi o komunikaciji koja će se razviti između govornika.

Između u svakoga od nas postoji sedam komunikacijski barijera:¹⁵

1. Percepcijske komunikacijske barijere – odnose se na različitiju percepciju o istim stvarima te kao produkt toga nastaje različita reakcija na ponašanje, izjave ili pak neki događaji.
2. Psihološke komunikacijske barijere – sadrže subjektivne karakteristike komunikatora odnosno njihovo pojedinačno mišljenje.
3. Socijalne komunikacijske barijere – ogledaju se na socijalne statuse komunikatora. To se manifestira na različine ponašanjem, odijevanjem, riječnikom i sl.
4. Kulturne komunikacijske barijere – posljedica različitih kultura subjekata komunikacije.
5. Semantičke komunikacijske barijere – javljaju se često u elektroničkoj komunikaciji i dolaze do izražaja pri interpretaciji pisanih sadržaja, govora, shema crteža i dr.
6. Medijske komunikacijske barijere – u medijima se koriste različita komunikacijska sredstva koja mogu biti svojevrsna smetnja primatelju poruke
7. Fizičke komunikacijske barijere - javljaju se u kanalu prijenosa poruke. To su šumovi koji mogu poruku izobličiti i u potpunosti izmijeniti njezin sadržaj.

Stoga prepreke u komunikaciji mogu biti: razlike u percepciji, brzina zaključivanja, manjak znanja, manjak interesa, poteškoće u samoizražavanju, emocije, osobnost i dr. U poslovnoj komunikaciji odnosno na poslovnim sastancima moramo voditi računa o neverbalnoj

¹⁵ Nadrljanski, Mila, Op. cit., str. 75.

komunikaciji jer nam od nje može ovisiti ishod našeg sastanka. Uz sve neverbalne znakove koje smo nabrojali u poslovnom svijetu najviše na neverbalni dio utječe stres.

3. POSLOVNI SASTANAK

Razvijenost komunikacije je i razvijenost društva. Svijet je uvijek opremljen vrhunskim komunikacijskim sposobnostima postaje središte društvenih odnosa. Ljudi se sastaju uvijek i svuda. Ta pojava nije tipična samo u poslovnom svijetu, već se susreće u svim fazama života. Ljudi traže sastanke jer su društvena bića, a upravo je komunikacija neophodna za svaki dogovor ili sastanak. U poslovnom svijetu, komunikacija je prijeko potrebna za uspostavljanje i provođenje ciljeva poduzeća, a razina komunikacije između ljudi odražava kulturu svakog poduzeća. Potrebno je za potpuno definirati pojam poslovnog sastanka, kako do njega dolazi, koje su njegove karakteristike kako bismo mogli vidjeti kakav utjecaj ima komunikacija i koliki je preduvjet da budemo komunikacijski kompetentni kako bi se poslovni sastanak održao.

3.1. Pojam sastanka i rasprave

Sastanak je svaki razgovor, spontan ili pripremljen dvojice ili više sudionika, u bilo koje vrijeme i o bilo kojoj temi. Svaki sastanak ima svoju svrhu, međutim ima i iznenadnih sastanaka za koje se ne može unaprijed odrediti svrha i opravdati potreba, npr. ako sretnemo nekog ili nešto.¹⁶



Slika 7. Poslovni sastanak

Izvor: <http://www.ictbusiness.info/media/ilustracije/ilustracija-fotolia-poslovni-sastanak.jpg>

¹⁶ Nadrljanski, M. i N. N. N. N.; Nadrljanski, Mila, 2005. Kibernetika u obrazovanju. Sombor: Učiteljski fakultet, Sveučilište u Novom Sadu, str. 234.

Poslovni sastanak tako podrazumijeva svaki namjerni odnosno izazvani dogovor i susret poslovnih suradnika, kolega, unutar ili van jednog poduzeća. Da bi poslovni sastanak bio uspješan treba napraviti strategiju samog sastanka od početka do kraja.

3.2. Osnovne karakteristike sastanka

Ljudi se sastaju i dogovaraju oduvijek i posvuda. Ta pojava nije karakteristična samo za menadžere, direktore, obrazovane ljude već se susreće u svim strukama i svim fazama razvoja struke. S obzirom da je uvijek društveno biće, ono traži sastanke oduvijek, a ako sastanak promatramo kao faktor organizacije, kao pripremu za izvršavanje akcije, može se ustanoviti da je sastanak podložan subjektivnim utjecajima više nego i jedna drugi faktor organizacije.

Prva karakteristika sastanka i rasprave jest da proizlaze iz subjektivnih faktora jer je uvijek društveno biće te u nama svima postoji subjektivna pobuda koja daje inicijativu za sastanak. To znači da se i proučavanje organizacije sastanka mora izrazito oslanjati na psihologiju.

Upravo kod poslovnih odnosno dogovorenih sastanaka mora postojati inicijativa za realizaciju, dakle oni ne mogu biti iznenadni i nepredvidivi. Dakle svaki poslovni sastanak mora imati svoju svrhu. Poznavanje svrhe sastanka je važan preduvjet kako bi se održala rasprava odnosno kako ne bi krenula u krivom smjeru. Potrebe za sastancima možemo podijeliti u više grupa: psihološke, formalne, donošenje odluka za predstojeće akcije, davanje obavještanja, prikupljanje podataka, izgrađivanje stava prema kolektivu.¹⁷

Uvijek osjeća potrebu za samopotvrđivanjem u sredini u kojoj pripada, stoga na sastancima i raspravama formira svoje pripadanje i priznanje koje mu pruža to društvo. S obzirom da današnje društvo priznanje odaje samo rezultatima psihološka potreba za sastancima leži u tome da se prikažu osobni rezultati, ali i daju odgovarajuća priznanja drugima za njihove rezultate.

Da bi se omogućilo organiziranje korištenje sastanka i zadovoljavanje ostalih potreba propisuju se određene formalnosti, stoga je za formalne sastanke najvažnije zapisnik, datum i potpisi.

Na sastanku se donose određene odluke kako bi se individualna odgovornost za neku odluku zamijenila kolektivnom odgovornošću sudionika na sastanku. Sudionici sastanka čine jednu cjelinu, jednu zajednicu koju vezuju pitanje svrhe i cilja sastanka, ali i drugi elementi koji trebaju biti poznati svim sudionicima kako bi cjelina mogla opstati. Ono što doprinosi

¹⁷ Ibid., str. 235.

uspješnijoj zajednici je svakako redovito obavještanje sudionika odnosno članova o smjeru razvoja zajedničkih problema i sl. Kolektiv će biti uspješniji i moći će opstati ukoliko dođe do uvažavanja tuđih mišljenja, iskustava, primjedbi i zamjerki. Da bi pojedinac mogao pripadati kolektivu potrebno je da ga sredina prihvati, a sastanci su idealna prilika za to. Pojedinac će prije biti prihvaćen ako pomaže ostalim članovima grupe te jedni druge na taj način nadopunjavaju.¹⁸

3.3. Organiziranje sastanka

Komunikacija je osnovni proces svih društvenih skupina, pa i svih organizacija. Organizacijska struktura društvenih skupina ustvari je identična sa sustavom komunikacijskih kanala koji prožimaju organizaciju poslovnog sustava. Pojam komunikacije prelazi tako u pojam organizacije jer organizirano djelovanje nije moguće bez komunikacije.¹⁹

Svaka organizacija obuhvaća planiranje, pripremu, izvršenje i kontrolu. Za svaki sastanak, a naročito za formalne i dobro organizirane sastanke treba izvršiti tri vrste priprema i to:²⁰

- a) Idejnu pripremu
- b) Tehničku pripremu
- c) Priprema predsjedavajućeg

Što se tiče same idejne pripreme, treba prvo pripremiti temu o kojoj će se raspravljati jer upravo formulacija teme ima utjecaj na tok rasprave pa i na njen ishod. Drugi dio je uvod u raspravu, o kojem brine organizator sastanka. Uvod bi trebao obuhvaćati svrhu i potrebu rasprave, problem rasprave, odnosno ono o čemu će se raspravljati na sastanku, stanje u kojem se nalazi razvoj problema te moguće varijante daljnjeg razvoja i njihove dobre i loše strane. Uvod bi se trebao oblikovati tako da se izazove zainteresiranost kod svakog sudionika sastanka i da se ukaže na povezanost njihovih interesa sa interesom zajednice.

Tehnička priprema podrazumijeva tehničke stvari poput pozivnice za sastanak, koja je najčešće pismena, ali može biti i usmena za mali broj ljudi, a ista sadrži dan, sat, mjesto zakazanog sastanka te ostale formalnosti. Tehnička priprema odnosi se i na osposobljavanje prostora gdje

¹⁸ Ibid., str. 237.

¹⁹ Nadrljanski, Mila, Op. cit., str. 63.

²⁰ Nadrljanski, Goran, Nadrljanski, Mila, Op. cit., str. 238.

e se sastanak održati kao i za vo enje zapisnika i potpisivanje. Ako se radi o sve anim sastancima, potrebno je pripremiti ak i fotografiranje ili snimanje samog sastanka.

Posljednja priprema odnosi se na predsjedavaju eg koji ima veliku odgovornost. Prije svega mora se dobro pripremiti za sastanak što podrazumijeva upoznavanje teme, dnevnog reda, stvaranje pitanja diskutantima, a njegova prava formalna uloga ogleda se u tom da rezimira dijelove rasprave, rezimira zaklju ak te da formulira i diktira zapisni aru definitivne zaklju ke.

Sastanak ne treba trajati duže od dva sata jer dugotrajni sastanci znaju biti štetni za sam uspjeh sastanka i za ozbiljnost narednih, a za samo vo enje je upravo odgovoran predsjedavaju i.

3.4. Vo enje sastanka

Sastanak vodi predsjedavaju i, (odnosno predstavnik tvrtke, poduze a i sl) ali u vo enju rasprave on mora imati suradnike me u sudionicima sastanka. Predsjedavaju i otvara sastanak, stimulira raspravu, održava temu, pažnju i duh suradnje i naposljetku rezimira sastanak. Na samom po etku treba istaknuti svrhu sastanka i dobiti pažnju svih sudionika. Potom treba predstaviti referate i njihove to ke.

Samo vo enje sastanka podrazumijeva zapravo održavanje rasprave odnosno diskusije, za to je potrebno održavati zainteresiranost sudionika, na na in da se trebaju postavljati takva pitanja iz kojih e se vidjeti potreba povezivanja osobne zainteresiranosti sa problemima rasprave. Ta pitanja ne mora uvijek postavljati predstavnik, ali on mora pomo i sudionicima da sudjeluju u raspravi na na in da e ih poticati da razvijaju svoje mišljenje jer ukoliko on bude kazao sve što ima, rasprava e biti destimulirana ili e se sudionici samo složiti s predstavnikom te tako cijeli sastanak nema smisla.

Tako er, pri vo enju sastanka, vrlo je bitna sama tema. Naravno da je mogu e i skretanje van teme i to je vrlo esta pojava, no predstavnik bi trebao suptilno skrenuti pažnju diskutantima na vezu s glavnom temom sastanka.

Težak zadatak je i održati pažnju sudionicima. Vjerojatno svatko od nas je prisustvovao velikim skupovima, a što je grupa ljudi ve a to je teže i dobiti njihovi pozornost. Pažnja e se održati tako da se eliminiraju izvori pojava koji odvr aju pažnju, a ako se distrakcija ne može ukloniti, predstavnik e pogodnim pitanjima poja ati zainteresiranost da bi nadja ao distrakciju.

Održavanje pažnje može se postići i na način da se kup smanji po broju formiranjem komisije ili odbora kojem se daje na raspravljanje problem iz njihove uže struke.

Jedan od važnih razloga za sastajanje je usklađivanje individualnih akcija u kolektivnu odnosno zajedničku akciju koja je neostvariva bez predispozicije za suradnju. Stoga je bitno održati samiduh suradnje koji se uvježbava disciplinom komuniciranja, uvažavanjem i odavanjem priznanja tuđim mišljenjima.

Predstavnik također treba odrediti vrijeme trajanja sastanka kako sastanak ne bi propao. Pri raspravljanju treba znati da rasprava odnosno sastanak poslije 60 minuta postaje neefikasna, poslije 90 min nezanimljiva, poslije 120 nekorisna a često i sa štetnim zaključcima. Zato poslije 90 minuta treba dati pauzu, a poslije 2 sata završiti sastanak.

U konačnici predstavnik treba rezimirati sastanak pomoću bilješki koji je vodio tijekom rasprave. Za njih treba izvući glavne ideje i definirati ih u konačni zaključak.

Uspješne sastanke zahtjeva suradnju svih sudionika i velike sposobnosti i zalaganja predstavnika. No sve ovo bilo bi nemoguće bez komuniciranja, a ta bi se sastanak kvalitetno održao potrebo je biti komunikacijski kompetentan no nešto više o tome, u nastavku.



Slika 8. Uspješne sastanke

Izvor: <http://www.ictbusiness.info/media/ilustracije/ilustracija-fotolia-vodenje-sastanaka.jpg>

4. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU

Možete imati sjajne poslovne, političke ili umjetničke ideje, ali ako ih ne znate prenijeti drugima, ne vrijede ništa. Ostale su nerealizirane. Stoga da bismo prodali neke svoje proizvode, pružili neku svoju uslugu, promovirali sebe ili svoja uvjerenja, te postigli svoj cilj u poslovnom svijetu treba znati poslovno komunicirati. Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. To je prijenos informacija unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. Poslovno komuniciranje može pridonijeti ili uništiti uspješnu suradnju odnosno sastanak. Osoba koja je uspješna u komunikaciji, posjeduje i znanje i moć, a uspješna jednako mora biti i u pismenoj i usmenoj komunikaciji. Stoga je potrebno učiti pravila vezana uz poslovno komuniciranje i primjenjivati ih u svakodnevnom poslovanju.

4.1. Pojam i karakteristike poslovne komunikacije

Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. Statistike pokazuju da 80 % problema u radnom okruženju prouzrokuje loša komunikacija. Da bismo naučili ili nešto više o komunikaciji u poslovnom svijetu, potrebno je, za početak, definirati sam pojam poslovne komunikacije.

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar organizacije, a služi za bolju realizaciju plana, promicanje proizvoda i usluga. Bitan je faktor dojmota o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi obavljao svoj posao.²¹

Komunikacija kao iznimno važan dio poslovanja, organizacije, menadžmenta i upravljanja uvelike utječe na imidž poduzeća i može znatno utjecati na uspješnost organizacije. Ona se unutar organizacije provodi u svrhu realizacije plana. U svakom slučaju komunikator prenijeti i najvažnije u količinu informacija sugovorniku na način da bude najbolje shvaćen i pri tome koristiti sve oblike komunikacije koje poznaje.

Poslovna komunikacija je kao krvotok u tvrtki/ustanovi i odražava zdravu ravnotežu u njezinu djelovanju. Poslovno komuniciranje obuhvaća skup tema koje obrađuju razne oblike razmjene

²¹ Fox, Renata, Op. cit., str. 39.

informacija među ljudima radi obavljanja poslovnih aktivnosti. Cilj poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava, a to podrazumijeva stvaranje novih ideja, bilo dogovorom, argumentiranjem ili pak opovrgavanjem. Poslovno komuniciranje stoga označava vještinu koja se sustavno uči i koja naposljetku ističe razliku između uspješnog od manje uspješnog djelatnika.²²

Menadžeri mnogih organizacija pitaju se kako poboljšati poslovnu komunikaciju i na taj način poboljšati upravljanje kvalitetom. Nije dovoljno poslati osoblje da nauči i pisati poslovno pismo, javljati se na telefon i smatrati da je to sve što to osoblje treba znati. Da bi se postigla kvalitetna komunikacija, osoblje se mora motivirati i upoznati s osnovama učinkovite komunikacije što im pomoći da prošire obzore te shvate procese i važnost komunikacije.

4.2. Modeli poslovne komunikacije

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenos poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Stoga se poslovna komunikacija može realizirati na dva načina:

- a) unutar organizacije - u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije;
- b) izvan organizacije - sudjeluju samo neki djelatnici organizacije²³

Komunikacija unutar organizacije predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije. Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijena informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije.²⁴ Ovakav proces koristi se u poslovnoj komunikaciji unutar organizacije. Ukoliko je razvijen i prilagođen potrebama korisnika, može uvelike utjecati na kvalitetu komunikacije.

Formalna komunikacija realizira se kroz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. Vertikalna komunikacija uključuje vertikalnu komunikaciju „prema dolje“ i „prema gore“. Komunikacija „prema dolje“ odnosi se na komunikaciju od zaposlenika na višim razinama prema

²² Nadrljanski, Mila, Op. cit., str. 61.

²³ Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. 2008. Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 18.

²⁴ Fox, Renata. Op. cit., str. 42.

zaposlenicima na nižim razinama, a komunikacija „prema gore“ na komunikaciju koja polazi od zaposlenika na nižim razinama prema zaposlenicima na višim razinama. Horizontalna komunikacija samim nazivom govori kako se komunikacija odvija na jednakoj razini, dakle izme u djelatnika na istoj hijerarhijskoj razini. U ovakvoj komunikaciji lakše razmjenjuju informacije, koordiniraju zadatke, rješavaju probleme i sl.

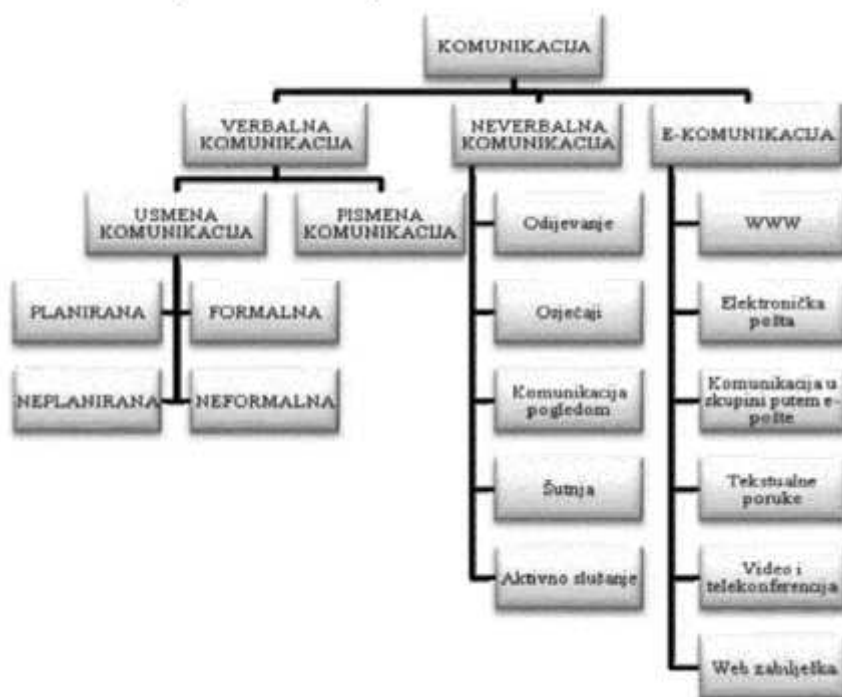
Svaka organizacija ima i mrežu neformalne komunikacije. Ona je sekundarna i vrlo složena komunikacijska mreža, a esto se naziva i vinovom lozom ili tvornicom glasina. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije i može predstavljati problem za menadžere jer je oni samo djelomi no mogu kontrolirati.²⁵

Uspješna komunikacija pove ava timsku povezanost te me usobnu suradnju. Ljudi e uslijed te komunikacije biti u prisnijim odnosima, me usobno uspostavljaju i solidarnost te e biti skloniji pomagati jedni drugima što e dovesti do pove anja u inkovitosti u radu cijelog tima.

Komuniciranje organizacije s vanjskim okruženjem, odnosno poslovnicama poduze a, poslovnim partnerima, vanjskim poslovnim suradnicima, dobavlja ima, društvenom zajednicom, potroša ima, uklju uje sve vrste komuniciranja koje se pojavljuju u procesu poslovanja, kao na primjer osobnu komunikaciju, pisanu komunikaciju, elektronsku, virtualnu komunikaciju i sl.

etiri su osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, te e-komunikacija. Prikaz strukture komuniciranja prikazan je slikom 9.

²⁵ Ibid., str. 43 – 47.



Slika 9. Struktura poslovne komunikacije

Izvor: Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

4.3. Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovnom svijetu

U poslovnom komuniciranju, najveću pažnju posvećujemo verbalnoj komunikaciji jer na taj način direktno i namjerno komuniciramo s klijentima, no u posljednje vrijeme sve je bitnija postala neverbalna komunikacija, odnosno govor tijela.

Verbalna poslovna komunikacija je poslovno komuniciranje u kojem su sredstvo prenošenja poruke izgovorene riječi i uz govor tijela i tonovi oko 30% ukupne poslovne komunikacije jer veliki dio opada na pisanu komunikaciju, ali i neverbalnu. Najčešće se prijenos vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke međusudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.²⁶

²⁶ Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Op. cit., str. 22.

Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Ovo, vrlo široko odre enje, uklju uje »jezik tijela«, ali i uporabu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i opremu ureda.²⁷

Kako smo mogli vidjeti, stav, geste, mimika, o ni kontakt, osmijeh, pojavnost, fizi ki kontakt, prostorno i vremensko ponašanje, sve to nadopunjuje verbalnu komunikaciju, tj. predstavlja pozitivni ili negativni dodatak govoru poja avaju i i/li poništavaju i naše rije i.

Problemi vezani za neverbalnu komunikaciju proizlaze iz injenice da je za dekodiranje poruke potrebno temeljito poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Neverbalni znakovi uklju uju izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled. Kako neverbalni znakovi nisu jednozna ni, preporu a se u procesu interpretacije kombinirati više neverbalnih znakova i/ili ih kombinirati s verbalnom porukom. Krštenje ruku i trljanje zatiljka smatraju se znakovima zabrinutosti, a grickanje noktiju ili olovke znakovima nesigurnosti. Nakašljavanje, pušenje, povla enje uha i meškoljenje u stolici pokazuju nervozu. Samouvjereni osoba obi no sjedi uspravno s rukama na le ima ili u džepovima sakoa. Znak razmišljanja ili procjenjivanja su trljanje brade, zabacivanje glave, dodirivanje lica rukom, gledanje preko nao ala, iš enje nao ala, dodirivanje luka nosa rukom.

Slijedi nekoliko glavnih neverbalnih znakova bitnih za poslovno komuniciranje:

Držanje tijela

Držanje tijela obi no se prou ava zajedno s drugim neverbalnim signalima kako bi se odredio stupanj pažnje ili sudjelovanja, status u odnosu na drugog partnera u interakciji. Stupanj u kojem se položaji tijela kod sudionika u komunikaciji uzajamno odražavaju tako er može govoriti o dobrom odnosu ili pokušaju da se on izgradi. Tako er blago naginjanje naprijed povezivalo se s ve im sudjelovanjem, ve im svi anjem kod suradnika, za razliku od klonulog držanja.

²⁷ Fox, Renata, Op. cit., str. 70.



Slika 10. Držanje i stav tijela

Izvor: http://www.neverbalna_komunikacija_stav.hr

Stav tijela

Govor tijela je poseban kanal neverbalne komunikacije koji je najviše proučavan, kojem se daje najveća praktična vrijednost i koji u više slučajeva predstavlja sinonim onoga što obuhvaća neverbalna komunikacija. Sam uvijek tijekom svoje interakcije s drugim zauzima različite stavove tijela, a ti stavovi imaju određenu značajku i predstavljaju znakove na osnovu kojih drugi ljudi zaključuju o nama, a mi o njima. Znakovi koje šalje tijelo mogu pokazivati ne samo dominantnost, podinjenost, nervozu, agresivnost, nesigurnost, a ukoliko su ti znaci kontradiktorni, i naša osjećanja koja pokušavamo sakriti.

- Skrivanje šake ili ruke prekrivene na grudima, ali stisnute uz tijelo, trljanje ruku, ruke u džepovima
- Neslušanje pomicanje stopalima ili mahanjem nogu dok sjedimo
- Napetost ruke na leđima
- Strah, stres kretanje Adamove jabučice kao kod gutanja
- Arogancija stražarski stav s prekrivenim rukama gdje su šake vidljive, isprisanje, ruke iza glave, ruke na bokovima, stiskanje šake, kažiprst usmjeren u zrak
- Podinjenost nagnuta glava, dlanovi okrenuti prema gore
- Nesigurnost prekrivene noge pri stajanju, slijeganje ramenima, odmicanje unazad
- Otvorenost vrst stav, neprekrivene noge, ruke na koljenima, nagnjanje naprijed

Stav tijela šalje poruku o našem raspoloženju. Čovjek koji hoda uspravno, podignute glave, ne šalje istu poruku i ne ostavlja isti dojam kao onaj s pognutom glavom i spuštenim ramenima. Tjelesnim se stavovima mogu pri prvom susretu izraziti i posebne karakteristike ličnosti kao što su dominantnost i podinjenost/pokornost.

Dodirivanje

Dodir ili tjelesni kontakt krajnji je stupanj približavanja. Dodir, između ostalog, značajno potvrđuje mogućnost. Najuočljiviji oblik dodira je rukovanje, odnosno formalno pozdravljanje koje je neizbježno prije i nakon samog poslovnog sastanka. Rukovanje bi trebao biti sigurno, ali ne previše vrsto kako ne bismo poslali signal dominacije nad partnerom. Također, labav stisak označava nesigurnost, labilnost što svakako nije dobrodošlo u poslovnom svijetu.



Slika 11. Rukovanje u poslu

Izvor: <http://kapitalmagazin.rs/wp-content/uploads/2014/10/FR2-1.jpg>

Izrazi lica

Lice je najekspresivniji dio tijela. Mnogo je dijelova lica koji svojim pomakom odaju emocije, stavove, fizičko i psihičko stanje osobe. Ovdje se promatraju oči i dio oko oči, usta, obrve, nos, kapci, nos, boja i zategnutost kože lica, kao i lice u cjelini. Facijalna ekspresija odražava se u ostvarivanju svih prethodno navedenih funkcija neverbalne komunikacije. Većina istraživanja lica zanima se za konfiguracije koje pokazuju različita emocionalna stanja. Šest primarnih osjećaja koji su najviše proučavani jesu srdžba, tuga, iznenađenje, sreća, strah i gubitak. Izrazi lica mogu također funkcionirati kao regulacijske geste, koje osiguravaju povratnu informaciju i upravljaju tijekom interakcije. Zapravo, neki istraživači vjeruju da je primarna funkcija lica komuniciranje, a ne izražavanje emocija.

U poslovnom komuniciranju vrlo je bitno uskladiti izraze lica sa verbalnom komunikacijom u protivnom znakovi kod primatelja poruke mogu se protumačiti suprotno. Npr. Ako rećenu „Bilo mi je drago surađivati s Vama“ ne popratimo s blagim smiješkom već nam se lice nabora odnosno namršti o čito je da ono što je izgovoreno nije usklađeno s onim što zasta mislimo.



Slika 12. Izrazi lica

Izvor: <http://static.memrise.com/uploads/mems/output/345664-130504132810.png>

Gledanje

U mnogim životnim situacijama pogledi su dostatni kao jednoznačni znakovi da bi se uspostavila komunikacija između osoba. Kontakt pogledom je važno sredstvo. Oni mogu odašiljati poruke. Oni ih i primaju. Gdje, kako i koliko dugo gledamo tijekom interakcije glavna su pitanja na koja se fokusiraju studije gledanja. Gledanje se odnosi na usmjeravanje pogleda općenito u smjeru lica druge osobe. Uzajamno gledanje pojavljuje se kad oni koji su u interakciji gledaju jedan drugomu u oči. Oni koji proučavaju neverbalnu komunikaciju također se zanimaju za širenje i sužavanje naših zjenica jer je ono katkad pokazatelj interesa, pažnje ili uključenosti. Kod poslovne komunikacije vrlo je bitno da partnera gledamo izravno u oči, jer ne odajemo samo tim da smo zainteresirani za suradnju, već to odaje naše povjerenje, pažnju i koncentriranost na posao u odnosu na pogled koji je zamišljen, lutan ili je pak nepomičan.

Vanjski izgled

Iako uvijek ne trebamo suditi po vanjskom, već unutarnjem izgledu, u poslovnom svijetu ipak vrijedi: Odijelo uvijek. Odjeća koju nosimo, način na koji se odješljamo, koristimo šminku

i ukrašavamo tijelo drugim umjetnim proizvodima predstavljaju na ine izražavanja sebe. Na in na koji projektiramo sebe pruža ljudima oko nas informaciju o društvenoj klasi, etni koj identifikaciji, bra nom statusu te informaciju o karakternim crtama li nosti. Zanimljivo je da e ekstrovertirani ljudi biti manje op injeni izgledom te ne e zazirati od jarkih boja, dok e introvertirani ljudi pribjegavati tamnim, nevidljivim bojama. U poslovnom svijetu preporu uje se odijevanje na primjeren na in, muških i ženskih odjela i pripadaju e osobe, što šalje sliku odgovorne, organizirane i stru ne osobe s kakvom bi svi htjeli poslovati.



Slika 13. Vanjski izgled poslovnih ljudi

Izvor: <http://www.utm.hr/documents/news/174/550x366-1338987461.jpg>

Glasovno ponašanje

Osim nekih vidljivih znakova gore navedenih, na komuniciranje utje e kako je što re eno, a ne što je re eno. Govorimo dakle o glasovnom ponašanju. Opisuje niz neverbalnih glasovnih znakova koji prate sam govor. Op enito se pravi razlika izme u dvaju tipova zvukova:

1. glasovne varijacije koje proizvode glasnice tijekom govora, a ovise o promjenama u visini, trajanju, glasno i i šutnji;
2. glasovi koji su primarno rezultat drugih fizioloških mehanizama, osim samih glasnica, npr. ždrijelne, usne ili nosne šupljine

Oblikovanje glasa kao neverbalne sposobnosti, tako er je važno obilježje. Iako su pokreti tijela funkcionalni i ponekad je teško utjecati na njih, glas je obilježje koje vježbom možemo oblikovati do savršenstva. Korištenjem odgovaraju eg tona, dubine, naglašavanja i intonacije postizemo razgovjetnost i te nost koja je temelj uspješnog prenošenja nastavnog gradiva. Svaki

nastavnik se, barem jednom, suoio s „pucanjem glasa“ koji je bio rezultat nesigurnosti te uporabom poštapalica ili estica, koje su oštećene u svojoj neprimjerenosti, i uvidio simboliku tih znakova. Oni pridonose neslušanju, nerazumijevanju i nedoživljavanju. Zato, oprezno s glasom.

U poslovnom komuniciranju glasovno ponašanje je od izuzetne važnosti jer je jedan od znakova kojih prvo primijetimo. Npr. na skupu prilikom prezentacije vrlo je lako primijetiti da je soba pod tremom jer nam taj signal šalje glas koji drhti.

Da smo nesigurni u ono što govorim i radimo nas odaje: niska jačina glasa, glas bez daha, spor govor, relativno jednako naglašavanje riječi, ozbiljniji i dublji ton nego inače; za razliku od oštećenosti dominantnosti: veća jačina glasa, oštiji ton, brz govor, primjetnije naglašavanje riječi i fraza, kvaliteta glasa bez daha ili tečnost govora. Mucanje, zastajkivanje, razni uzdisaji kao „hm“ ili „aaa“, proširavanje grla može ostaviti dojam kod poslovnog partnera da smo nervozni što može dodatno ometati samo komuniciranje.

Većina istraživanja glasovnog ponašanja i njegovih učinaka na ljudsku interakciju fokusirala se na razinu i varijabilnost visine, trajanje zvukova (kratko ili otegnuto), stanke tijekom govora i latenciju odgovora za vrijeme izmjene slijeda govorenja, stupanj i varijabilnost glasnoće, rezonanciju, jasan ili nejasan izgovor, brzinu, ritam, te ubačene zvukove tijekom govora poput „uh“ ili „hm“.

Bit cijele metode može se sažeti u jednostavnoj premisi: komunikacija je cjelina. Sastavljena od verbalne i neverbalne komunikacije, u omjeru od 20-25% verbalne i 75-80% neverbalne, međuljudska komunikacija predstavlja nedjeljivu cjelinu svojih komponenti. Što to praktično znači? Da je ono što govorite i ono što činite dok govorite jedinstvena cjelina i da jedino cjelovitom slikom možemo doći do razumijevanja i ispravnog tumačenja sugovornika. Uinkoviti komunikator je onaj koji uspije prenijeti najveću količinu informacija sugovorniku na način koji će biti najbolje shvaćen. Za takvu komunikaciju, osim znanja i sigurnosti u sebe, potrebna je i vještina. Kultura poslovnog komuniciranja dio je odgoja i kulture svake osobe

4.4. Sredstva poslovne komunikacije

Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije, nacrti, kompjutorski ispisi i grafikoni. No u suvremenom poslovanju broj medija se uvelike povećao te su se već poznatim medijima pridružili televizija, radio te internet. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Odabir medija ključan je čimbenik uspješne poslovne komunikacije.²⁸

Elektronička komunikacija ili e-komunikacija je suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Suvremene poslovne organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom ili neposrednim sastancima elektronskom komunikacijom temeljenom na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava. Kako bi komunikacija bila uopće moguća u organizaciji, sama organizacija mora imati razvijeni informacijski sustav koji je podržan informacijskom tehnologijom.²⁹

Uz kvalitetnu usmenu komunikaciju i odgovaraju u neverbalnu komunikaciju, značajna je i vještina dobrog pismenog izražavanja. Svaku ključnu informaciju i dogovor u poslovnom svijetu uobičajeno je i obavezno, potvrditi i u pisanom obliku. Stoga je spretno pismeno iznošenje misli, ideja, sažimanje i formalno potvrđivanje već dogovorenog sadržaja komparativna prednost i vještina bez koje je teže napredovati u današnjem sve zahtjevnijem poslovnom svijetu.

Dobro pismeno izražavanje podrazumijeva jasan i koncizan stil, poznavanje pravopisa i gramatike, strukture pisanih formi (pisama, izvještaja, e-mailova, upita, ponuda, računa, pozivnica...) i primjenu osnovnih formi koji su standard u pojedinom poduzeću i dio su njegova kulturnog stila. Pisana bi poruka trebala biti kratka, jasna i nedvosmislena, napisana u pozitivnom tonu te koristiti isključivo činjenice. Jednostavan i čist književni jezik uz obvezne ljubazne fraze pri otvaranju i zatvaranju pisane komunikacije također su nešto bez čega se ne može.

Poslovno pismo

Poslovna pisma su jedna od vrsta pisama, koja se zbog svog oblika, stila, namjene i pravila razlikuju od osobnih, prijateljskih, obiteljskih ili ljubavnih pisama i što je bitno, najvažnije je

²⁸ Fox, Renata, Op. cit., str. 26-29.

²⁹ Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., Op. cit., str. 24-25.

poslovno pismo prvi korak u uspostavi poslovne komunikacije te njegov sadržaj predstavlja obvezu i u pravnom smislu. Stoga, njegova odlika mora biti jasno a i jednostavnost.

Poslovna pisma su poslovni dokument kojim se prenosi određena poslovna poruka, predstavlja poduzeće, stvaraju i razvijaju poslovni odnosi, stvaraju odnose s javnošću, dio su vizualnog identiteta i "kuknog stila" ili skraćeno rečeno poslovno pismo je slika poduzeća (Ožanić, 2009).

Prvi dojam o poduzeću daje upravo poslovno pismo svojim izgledom, memorandumom, stilom, pravilnim pisanjem, uljudnošću ili pak vizualno dobro napravljenim rješenjem i time se stvoriti pozitivna slika o onome tko šalje pismo dok suprotna obilježja poput neurednosti, nerazumljivosti, s puno pravopisnih pogrešaka daje lošu sliku o pošiljatelju.

Jasnoća, točnost, jednostavnost, dokumentiranost i uljudnost su glavne odlike poslovnog pisma i uvijek kad se kreira neko poslovno pismo, one bi trebale biti glavne niti vodilje.

Neke od karakteristika koje se pri pisanju poslovnih pisama ne smiju zaboraviti su svakako da mora postojati jedna svrha, ozbiljan poslovni način i pravovremenost.



Slika 14. Poslovno pismo

Izvor: <http://www.doctemplates.net/wp-content/uploads/2015/03/5th-Business-Letter-Format-about-Meeting.png>

Telefon je jedno od najučešćijih sredstava komuniciranja u današnjem poslovnom svijetu. Poslovni običaj je da telefonski razgovor osim što služi kao sredstvo komuniciranja, prethodi gotovo svakom poslovnom susretu ili sastanku. Telefonira se kako bi se zakazao i otkazao sastanak, da bi se najavila sjednica, da bi se sazvala sjednica, stoga je nedvojbeno da je

telefonski razgovor nezaobilazni element u poslovnom komuniciranju i što se treba korektno i dobro obaviti.

Pri telefonskom komuniciranju treba se ponašati prirodno jer se raspoloženje odražava u glasu. Smiješite se, tako ćete zvučati ugodno i uslužno. Budite uvijek iskreni jer se loš glas čuje mnogo dalje od dobrog. Valja izbjegavati i lošu naviku telefoniranja i obavljanja drugog posla. Zvukovi i šumovi tih radnji mogu doći i do našeg sugovornika te će kod njega izazvati revolt. Tajna uspješnog telefonskog razgovora leži u tome da zamislimo da se nalazimo sučelice osobi s kojom razgovaramo. Tada ćemo komunicirati upravo na način na koji bismo komunicirali na klasičnom sastanku. U okviru pripreme za dulji telefonski razgovor, zatvorite vrata ureda kako vas kolege ne bi ometali i napravite sve pripreme koje i inače radite kada na rasporedu imate uobičajeni sastanak ili poslovni posjet. Pri svakom telefonskom pozivu sve informacije koje smatrate potrebnima uvijek držite pripremljene na svom stolu. Nekoliko stvari koje nikada ne bi smjeli raditi tijekom telefonske komunikacije:³⁰

- a) Ne ostavljati sugovornika da vas čeka na „slušalici“.
- b) Ne razvlačite razgovor nepotrebnim objašnjenjima, vrijeme je novac.
- c) Držati slušalicu nekoliko centimetara od usta. Ne jedite i ne pijte dok razgovarate telefonom. Ne razgovarati sa drugima istovremeno.
- d) Ne podcjenjivati slušatelja. Ne obećavajte ništa što ne možete ispuniti.



Slika 15. Telefon kao sredstvo komuniciranja

Izvor: <http://dobarzivot.net/wp-content/uploads/telefon.jpg>

U poslovnom svijetu, jedna od najutjecajnijih globalizacijskih sila je **Internet**, sustav međusobno povezanih računala i najveća računalna mreža sa preko dvije milijarde korisnika. Putem interneta se neograničeno razmjenjuju informacije, podaci i znanja, čime se stvara jedna ogromna svjetska virtualna zajednica. Neke od glavnih i neizbježnih poslovnih prednosti

³⁰ Filipan-Žignić, Blaženka. 2012. O jeziku novih medija: Kvare li novi mediji suvremeni jezik?. Matica hrvatska. Split. str. 22.

interneta su komunikacije e-mailom, postizanje konkurentske prednosti poduzeća, uštede u troškovima, prenošenja podataka, korištenja interneta kao pretraživačkog alata, online podrška poduzeća u kreiranju stranice tvrtke radi promocije itd. Usvajanjem spomenutih prednosti u organizacijsko poslovanje postiže se velika konkurentska prednost pred ostalim poduzećima na tržištu.³¹

Internet nikako ne može zamijeniti druge vrste medija, već je kreiran kako bi ih nadopunio. No, njegova prednost je ujedinjavanje tradicionalnih medija poput novina, televizije, mobitela i slika njih na jednom mjestu, onom virtualnom. Uz prednosti, internet ima i nekoliko mana, a one su složenost uporabe, cijena opreme i internetskog pristupa, brzina prijenosa podataka, sigurnost podataka, moguće stvaranje ovisnosti i druge. U poslovnom svijetu internet omogućuje bežični pristup svim zaposlenicima s prijenosnim osobnim računalima, tabletima, pametnim mobitelima u bilo kojem području koje posjeduje uređaje za odašiljanje internetskog signala, poput kafića, hotela, zračnih luka i sl.



Slika 16. Internet kao sredstvo komunikacije

Izvor: <http://www.savjetnica.com/wp-content/uploads/2013/03/poslovni-sastanak.jpg>

Zahvaljujući internetu i računalima, poslovni sastanci su danas sve bolje opremljeni, pa tako su dostupne i **video konferencije**. Video konferencija je komunikacija putem koje se zvuk i slika u pokretu (video slika) izmjenjuju između dviju ili više lokacija. Obično se smatra da su za video konferenciju potrebna barem tri sudionika, opremljena videokamerama, mikrofonomima,

³¹ Ibid., str. 15.

zvučnicima, rađunalima i brzim mrežnim pristupom. Najčešće se upotrebljava u poslovne svrhe i prilikom učenja na daljinu. U poslovnom svijetu video konferencije omogućuju da pojedinci sa udaljenih lokacija mogu prisustvovati sastanku ili da mogu posao obavljati i od kuće. Postoje određeni problemi oko kojih se spori da sprečavaju video konferencije da postanu standardni oblik komunikacije. Jedan od njih je npr. kontakt osoba koji igra veliku ulogu u društvenoj komunikaciji.



Slika 17. Video konferencija

Izvor: <http://www.avr.hr/userfiles/image/vodici/vodic-vk-stari-3.jpg>

4.5. Utjecaj globalizacije na poslovnu komunikaciju

Pojam globalizacije se posljednjih nekoliko godina povećao uvelike rabiti u politici, ekonomiji i medijima. Još prije deset godina taj je pojam bio nepoznat. Globalizacija se odnosi na činjenicu da svi žive u „jednom svijetu“ tako da su nacije postale ovisnije jedni o drugima. U vrlo kratkom vremenskom periodu poslovna komunikacija, unutar i izvan poduzeća, doživjela je iznimno važne promjene pojavom globalizacije³². Primjena elektronskih sredstava komunikacije pojednostavnila je i ubrzala protok informacija. Usavršavanje softvera za obradu teksta te provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkog odabira, gramatike i stila doprinosi kvaliteti poruke. Potreba za globalnim jezikom potaknuta je elektronskom komunikacijom, koja je promijenila način upotrebe jezika. Pojavili su se novi komunikacijski i jezični oblici koji su nužni u komunikaciji putem novih medija. U poslovnom svijetu pojavilo se mnogo inovacija koje su poslovanje učinile mnogo kreativnijim, efikasnijim i bržim. Novi načini poslovanja uključuju i

³² Globalizacija je povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i tržištu nekih faktora proizvodnje, uključujući i rast i razvoj institucija koje premošuju nacionalne granice – poduzeća, vlade, međunarodne institucije i nevladine udruge, pomicanje ljudske suradnje preko nacionalnih granica.

komuniciranje sa stranim poslovnim partnerima i klijentima, zbog čega moderan poslovni uvijek shvaća važnost i mogućnost komunikacija. Svi sudionici procesa poslovne komunikacije žele ostvariti uspješnu komunikaciju sa sudionicima u poslovanju, no samo osobe koje raspolažu sa inovativnom, kreativnom, kvalitetnom komunikacijom mogu postići određenu razinu kompetitivnosti u suvremenom poslovnom okruženju.

Iznimno veliki utjecaj na razvoj globalizacije imala je tehnologija, približavanjem različitih zemalja, kako prostorno tako i vremenski. Svijet se uz pomoć tehnologije uvelike razvio i stupio u moderno doba sa globalnom ekonomijom, zajednicom, medijima, organizacijama i kulturama. Tehnologija je taknula svaki aspekt ljudskog života, a isto tako i poslovno okruženje. Inovacije u poslovanju olakšale su poslovnu komunikaciju, no sa uvjetom posjedovanja najmanje osnovne razine informatičkih vještina.

U suvremenom poslovanju veliki broj organizacija uvodi tehnološke inovacije u poslovnu komunikaciju poduzeća, što od zaposlenika zahtjeva kontinuirano upoznavanje sa novim tehnologijama kako bi održali korak sa konkurencijom. Zaposlenici koji nisu kompetentni ili nisu spremni nadograđivati svoje znanje, bit će istisnuti od strane sve konkurentnijih zaposlenika. Problemi sa novom tehnologijom mogu se pojaviti ukoliko je ona loše dizajnirana od strane osoba koje nisu ovlaštene za ovakvu vrstu poslova. Također, tehnologija sa malim kapacitetom pohrane podataka može predstavljati problem u smislu informacijskog preopterećenja, ukoliko poduzeće posjeduje veliku količinu podataka. Poželjno bi bilo kombinirati različite vrste pohrane podataka u svrhu sprječavanja gubitka podataka prilikom nekog kvara. Preporučuje se tako i kombiniranje tehnologije sa osobnom komunikacijom kako bi se održala ravnoteža u poslovnoj komunikaciji.

4.6. Poslovna kultura i prepreke

Kultura poslovnog razgovaranja i pregovaranja odraz je organizacijske kulture i korporativnog imidža tvrtke te stoga zahtjeva širok spektar znanja. Ona podrazumijeva visoku razinu emocionalne svjesnosti, emocionalne samokontrole i druge emocionalne i intelektualne kompetencije za uspješan poslovni odnos. Cilj poslovne kulture je da zaposlenici, timovi, grupe, organizacije, ali i kompletna poduzeća rade efikasno i ostvare profit, uspostave uspješne i dugoročne poslovne odnose te ih održavaju uspješnima, a isto tako i da povećaju mogućnosti

osobnog razvoja. Veliku ulogu u poslovnoj kulturi ima vrijeme jer različita vremena donose različita pravila u poslovnoj kulturi.

Do brojnih nesporazuma i konflikata u međunarodnom poslovanju dolazi upravo zbog nepoznavanja kulture sugovornika. Neke od tih barijera su:³³

1. fizičke – vrijeme, okruženje, udobnost i potrebe, fizički medij
2. kulturne – etničke, religiozne i socijalne razlike
3. percepcijske – gledanje na ono što se kaže iz vlastitog stajališta
4. motivacijske – nezainteresiranost slušatelja
5. iskustvene – nedostatak sličnih životnih događaja
6. emotivne – osobni osjećaji slušatelja
7. jezične – govornik i slušatelj govore različitim jezicima
8. neverbalne – neverbalne poruke nadmetanje – sposobnost slušatelja da radi druge stvari umjesto da sluša govornika

Današnje poslovno okruženje sastoji se od različitih kultura koje se promatraju kao jedna cjelina. Kako su mnogi poslovni ljudi svakodnevno u kontaktu sa stranim klijentima, svjesnost o drugim kulturama postaje sve izraženija. Uvažavanjem drugih kultura i edukacijom o različitim kulturnim normama i običajima u kombinaciji sa učenjem stranih jezika, međunarodna poslovna komunikacija može biti mnogo ugodnija i efikasnija.

³³ Chaney, L. H.; Martin, J.S.. Intercultural Business Communication. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey. 2004, str. 11-12.

5. ISTRAŽIVANJE KOMUNIKACIJSKOG PONAŠANJA NA POSLOVNOM SASTANKU

Kako se moglo vidjeti kroz rad, komunikacija je neophodna za svaki sastanak ili dogovor, ne samo u privatnom već i u poslovnom svijetu. Biti komunikacijski kompetentan zna i biti obogaćen za komunikacijske vještine koje se sustavno uče kako bi poslovanje neke tvrtke, poduzeća bilo omogućeno.

U radu su teoretski obrađeni najvažniji elementi i pojmovi neophodni za shvaćanje komunikacijskog ponašanja na poslovnom sastanku, a to su pojam komunikacije kao i procesa kojim nastaje te pojam poslovnog sastanka te karakteristike istog. Kako bi se istražilo komunikacijsko ponašanje provedeno je istraživanje u svrhu stvaranja slike o važnosti komunikacije i stupnju njene razvijenosti na primjeru sjednice skupa.

Ciljevi istraživanja su:

1. utvrditi razinu komunikacijskih vještina sudionika
2. prikupiti podatke o vrsti komunikacijske tehnologije koja se koristila na skupu te o njihovoj učinkovitosti
3. ocijeniti poslovnu komunikaciju sa različitim sudionicima na sjednici te otkriti uzroke zbog kojih se javljaju problemi u komunikaciji
4. utvrditi stavove ispitanika o važnosti komunikacije i njezinom utjecaju na ishod sastanka

Prilikom izrade rada korištena je stručna literatura u obliku knjiga i medijskih zapisa na hrvatskom i engleskom jeziku kao i različite internetske stranice te stručni radovi. Znanstvene metode korištene tijekom izrade teorijskog dijela rada su metoda deskriptivne analize kako bi se objasnili pojedini elementi, metoda sinteze za povezivanje pojedinačnih elemenata u cjelinu, kao i metoda klasifikacije te deskripcije. Što se tiče same primjene teorije, provedeno je samostalno istraživanje na poslovnom sastanku prilikom kojeg je došlo do analiziranja teorijskog dijela rada na konkretnom primjeru.

5.1. Analiza

Za potrebe praktičnog dijela rada, prisustvovala sam sjednici Nadzornog odbora „PROMETA d.o.o.“, u Splitu. Sjednicu je sazvaio predsjednik odbora, Stipe Amiži, a poziv sa dnevnim redom dostavljen je svim članovima u pisanoj verziji (Slika .)



Slika 18. Poziv za sjednicu sa dnevnim redom

Izvor: Autor

Sjednica Nadzornog odbora održana je 27. rujna 2016., kako je i zakazano, u 14h, a sjednicu je otvorio predsjedavajući i odnosno predsjednik odbora pozdravivši odmah na samom početku prisutne članove, kojih je bilo 12, nakon čega ih je upoznao sa novim članom odbora. Predsjedavajući je potom predložio dnevni red koji je jednoglasno usvojen.

U teorijskom dijelu rada mogli smo vidjeti koju ulogu ima predsjedavajući i na svakom sastanku, a u praktičnom dijelu to nije na ovoj sjednici teorijski dio rada je predsjedavajući i „opravdao“. Drugim riječima, predsjednik odbora izvršio je na samom početku sjednice dio svojih zadataka, to nije otvaranje sastanka i diskusije uvodnim referatom i navođenjem dnevnog reda. Pri tome predsjednik je ukazao na povezanost koja postoji između dnevnog reda i svrhe sastanka te je tražio suglasnost za isti. Već na samom početku sjednice, moglo se uočiti da predsjednik odbora

vrlo dobro poznaje sudionike odnosno članove odbora te da među njima vlada opuštena radna atmosfera.



Slika 19. Opuštena atmosfera

Izvor: Autor

Jedan od najvažnijih zadataka predsjedavajućeg jest stimuliranje diskusije na način da pomogne sudionicima da raspravljaju postavljajući i pitanja, ali ne direktno, već bezlično, iznošenjem detalja i alternativa, u svrhu razrađivanja dnevnog reda. U ovom slučaju predsjedavajući je izložio točke dnevnog reda, ali proširene detaljima koje nije naveo u samom uvodnom govoru kako bi na taj način potaknuo raspravu među članovima, što je grupa prihvatila iznošenjem svojih mišljenja odnosno komentara te se na taj način komunikacija održavala.

S obzirom na aktivno sudjelovanje sudionika postavljanjem pitanja predsjedniku te iznošenjem komentare razvila se jedna kvalitetna komunikacija koja je doprinijela boljem rješavanju problema što ide u prilog dokazivanju treće hipoteze (H3), koja kaže da opsežna komunikacija doprinosi boljem rješavanju problema. Opsežna u smislu detaljnijeg pojašnjenja problematike i pokušaju pronalaska zajedničkih ideja za rješavanje iste se uistinu pokazala pozitivnom jer su sudionici dobili odgovore od predsjednika na neka pitanja, ali i davali svoje komentare i prijedloge. U svakom slučaju sastanak u kojem predsjedavajući ne vodi monolog već potiče sudionike na sudjelovanje jest pozitivan.



Slika 20. Komunikacija na sjednici

Izvor: Autor

Predsjedavajući i također treba voditi brigu i o trajanju sastanka, koji ne bi trebao biti duži od dva sata jer može imati kontra efekt. U ovom slučaju, sjednica je trajala sat vremena, što je optimalno vrijeme ukoliko uzmemo u obzir da se radi o grupi od desetak članova, a svaki član ima pravo iznijeti svoje komentare i prijedloge na doneseni dnevni red. Međutim, problem nastaje kod održavanja pažnje, koja je obično problem na velikim skupovima, jer pojedini članovima je manjkalo koncentracije i zainteresiranosti s vremenom, što pokazuje slika dolje (Slika 22.).



Slika 21. Nezainteresiranost

Izvor: Autor

Premda je na početku sjednice vladala opća zainteresiranost za komunikaciju i suradnju, s vremenom, kada je došlo do središnjeg dijela rasprave, pažnju je bilo teže održavati jer su pojedini članovi bili dugi u svom izlaganju što je kod nekih članova, kao kod gospodina sa slike, rezultiralo težim praćenjem teme pa „misli lutaju“ u nekom dugom smjeru. Premda gospodin nije izrazio verbalno negodovanje o „poteško i praćenja teme“ njegov položaj tijela odaje njegovo mišljenje. Vidljivo je da uvijek nije „prisutan duhom“ na sastanku, ili se pak radi o dosadnoj tematici stoga je njegovu pažnju bilo teže privući.

Vidimo dakle da govor tijela ima veliku ulogu u komunikaciji premda nismo toga ni svjesni. Sam naš način sjedenja, položaj ruku, glave te cjelokupno držanje odaje naš stav prema tom sastanku. Neki od sudionika bili su izrazito aktivni, uspravno posjednuti, fokusirani na temu izlaganje, dok su drugi sudionici više-manje bili tu samo zbog formalne dužnosti. Na sljedećoj slici možemo vidjeti taj primjer.



Slika 22. Stav i držanje tijela

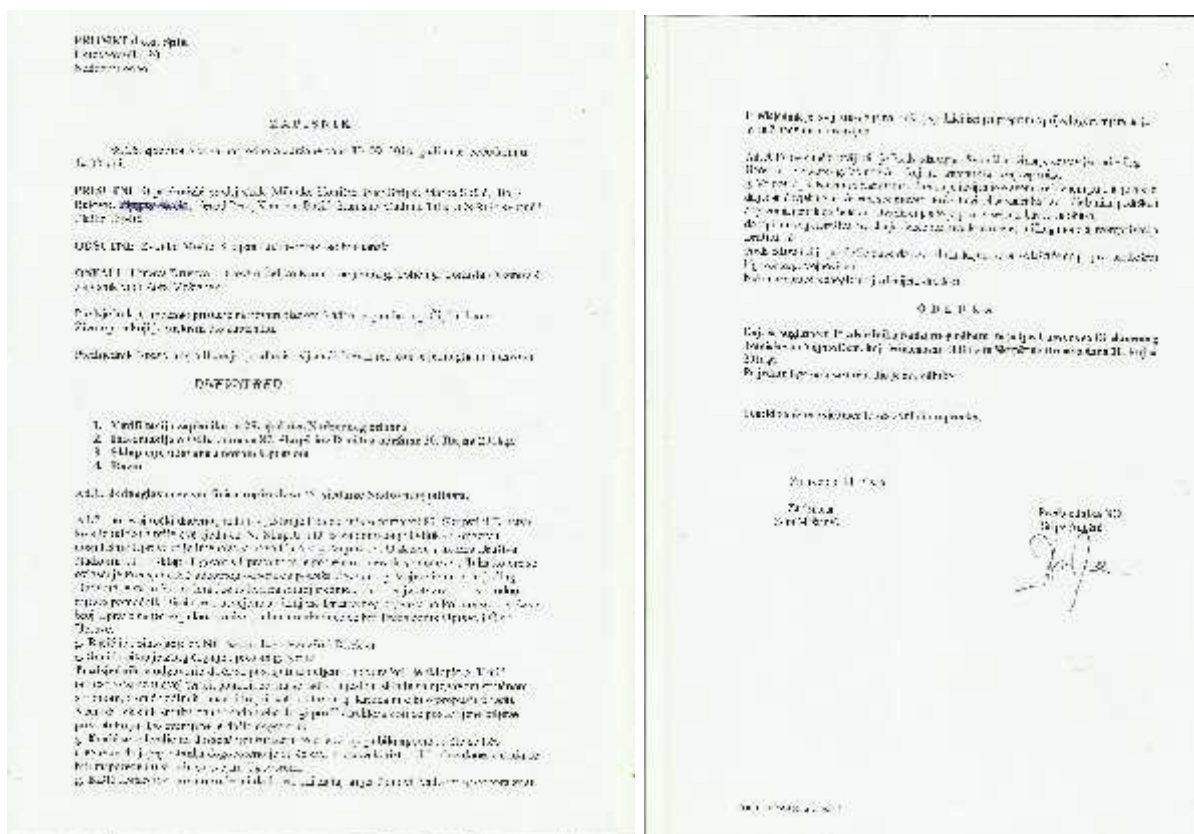
Izvor: Autor

Položaj ruku gospodina u košulji odaje sigurnost, fokusiranost na svrhu sastanka, a u isto vrijeme njegove geste lica odaju da se nalazi u opuštenoj radnoj atmosferi. Zainteresiranost za raspravu i sastanak odražava i gospodin do njega koji prelistava dokumentaciju, dok apsolutnu

nezainteresiranost pokazuje gospodin u crnom džemperu na vrhu slike koji je većinu vremena proveo na mobitelu.

Također, može se primijetiti da su sudionici prikladno odnosno formalno odjeveni što zasigurno pridodaje njihovoj ozbiljnosti u poslovnom svijetu. Međutim, osim takve, većine pažnja nije posvećena neverbalnoj komunikaciji jer u protivnom ne bi došlo do provedenja određenog vremena na mobitelu, dok ostali članovi odbora sudjeluju u raspravi, što generalno šalje negativnu sliku, a da ta osoba nije svjesna toga. Upravo su zbog toga ostali sudionici primili poruku nezainteresiranosti stoga dotičnu osobu nisu uključivali u direktnu raspravu. S druge strane smo mogli vidjeti kako je izrazito bitno i potrebno održavati zainteresiranost grupe kako ne bi izgubili njihovu pažnju. Stoga se može zaključiti da sudionici nemaju dojam o neverbalnom načinu komuniciranja međusobno, već prednost daju verbalnoj komunikaciji i svojim komunikacijskim vještinama, čime druga hipoteza (H2) rezultira istinitom.

Što se tiče formalnih potreba sastanka one se odnose u omogućevanju organizacijskog dijela sastanka. Formalni sastanci su potrebni za formiranje zvanične arhivske građe. S obzirom da se radi o Nadzornom odboru jednog velikog poduzeća vrlo je bitno da je sastanak pokrijepljen dokumentacijom, odnosno da za njim ostane pisanih tragova jer u protivnom cijeli sastanak ne bi imao smisla se na sistemu „rekao-kazao“. Zato je za formalne sastanke najvažnije: zapisnik, datum i potpisi. U ovom slučaju, na cijelom sastanku bila je prisutna zapisnička arka, gospođa Zora koja je vodila bilješke i naposljetku napravila cijeli zapisnik, po formalnim odnosno propisanim točkama.



Slika 23. Zapisnik

Izvor: Autor

U konačnici, može se zaključiti da je sjednica prošla otkrivajući sudionike Nadzornog odbora. Raspravljano je o svim točkama dnevnog reda te su doneseni određeni zaključci što je bila i sama svrha sjednice odnosno sastanka. Iako je sastanak održan po svim formalnostima, nije bio isključivo formalnog karaktera po prirodi jer je vladala dosta opuštenija atmosfera što je možda u nekim slučajevima dovelo do skretanja s teme i pada koncentracije. Unatoč tome grupa funkcionira jako dobro, vidljivo je da sudionici poštuju jedni druge i uvažavaju mišljenja i komentare. Sudionici imaju izražene komunikacijske vještine, ali verbalnog tipa, dok na neverbalni tip nemaju previše utjecaja, odnosno neverbalno komuniciranje odvija se bez ikakvog njihovog saznanja o istom.

6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je važan dio međuljudskih odnosa jer nema dijela društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj se ne koristi. Proces komuniciranja je efikasan kada je kod obiju strana komunikacijskog kanala postignuto razumijevanje sadržaja poruke, te kada poruka omogućuje izvršenje određene akcije ili usvajanje novog mišljenja. U poslovnom komuniciranju veoma je bitno da je proces komuniciranja efikasan. Uspješnost organizacije uvelike ovisi i o kvaliteti komunikacije, unutar i izvan nje. Biti komunikacijski kompetentan zna i dobro vladati verbalnom komunikacijom, ali i neverbalnom jer svaka pojedina akcija ujedno je i komunikacija, nemoguće je zamisliti život bez nje.

Komunikacija koja se odvija na poslovnom sastanku od izuzetne je važnosti za ishod istog. Vrlo je bitno kakvu poruku primaju naši suradnici. Ona je bitan element dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Neuredan dopis, nepregledna ili čak netočna informacija utječe na stvaranje negativnog dojma, prekida suradnje te financijskih gubitaka. Poslovno komuniciranje je dio vještine koje usmjerava poslovne i kreativne potencijale pojedinca i skupine u brže i efikasnije moguće rješavanje gospodarskih i inih problema na mikro i makro razini okruženja.

Kultura poslovnog razgovaranja i pregovaranja odraz je organizacijske kulture te stoga zahtjeva širok spektar znanja o komunikaciji i vještinama komuniciranja. Nepoznavanje kulture poslovnog razgovaranja stvara prepreke u komunikaciji i time uvjetuje ishod poslovnog sastanka.

Kultura poslovnog razgovaranja ne odnosi se samo na verbalnom dijelu, već i na onaj neverbalni dio.

LITERATURA

1. Bovee, Courtland L., Thill, John.V. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE: Zagreba ka škola ekonomije i managementa, Zagreb.
2. erepinko Darijo, 2012. *Komunikologija*. Varaždin: Veleu ilište u Varaždinu,
3. Dobrijevi , Gordana. 2011. *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum
4. Fox, Renata. 2006. *Poslovna komunikacija*, drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: Hrvatska sveu ilišna naklada: Puško otvoreno u ilište
5. Filipan-Žigni , Blaženka. 2012. O jeziku novih medija: Kvare li novi mediji suvremeni jezik?. Split : Matica hrvatska.
6. Hartley, Peter, 1999. *Interpersonal communication*. New York: Routledge
7. Knapp, M.L; Hall, J.A; 2010. *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji* , Jasterbarsko: Naklada Slap.
8. Lamza-Maroni , M., Glavaš, J. 2008. *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku
9. Nadrljanski, Mila. 2010. *Komunikologija i menadžment*. Split: Redak
10. Nadrljanski, orde; Nadrljanski, Mila, 2005. *Kibernetika u obrazovanju*. Sombor: U iteljski fakultet, Sveu ilište u Novom Sadu.
11. Osrede ki, E. 2007. *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton: uvod u poslovni protokol*. Zagreb: Naklada Edo
12. Plenkovi , Mario, 1993. *Komunikologija masovnih medija*. Zagreb: Barbat
13. Rouse, Michael J.; Rouse, Sandra, 2005. *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
14. Šor an, Zdravko, 2009. *Rije i misao-verbalna komunikacija u duhovnom sporazumjevanju*. Informatologija.
15. Vodopija, Š., 2006. *Op a i poslovna komunikacija*, Rijeka: Naklada Žagar.
16. Žižak, Antonija; Vizek, Vidovi , Vlasta; Marina Ajdukovi . *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*.

Internet izvori:

- <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/images/pdf/Communication.pdf>
- <http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/RIF/Zeljko-Kardum-Razgovor-Osnovni-oblik-verbalne-komunikacije-u-poslovanju-18-01-2013.pdf>
- <http://www.gendar.hr/category/poslovno-komuniciranje/>
- http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Komunikacija me u ljudima.....	5
Slika 2. Komunikacijski proces	6
Slika 3. Komunikacijski proces prema Boveeu i Thillu.....	7
Slika 4. Položaj tijela – neverbalna komunikacija.....	10
Slika 5. Neverbalni znakovi koje pojedinac pruža.....	11
Slika 6. Komponente komunikacije.....	11
Slika 7. Poslovni sastanak.....	16
Slika 8. Vo enje sastanka.....	20
Slika 9. Struktura poslovne komunikacije.....	24
Slika 10. Držanje tijela i stav.....	26
Slika 11. Rukovanje u poslu.....	27
Slika 12. Izrazi lica.....	28
Slika 13. Vanjski izgled poslovnih ljudi.....	29
Slika 14. Poslovno pismo.....	32
Slika 15. Telefon u komuniciranju.....	33
Slika 16. Internet kao sredstvo komunikacije.....	34
Slika 17. Video konferencija.....	35
Slika 18. Poziv na sjednicu sa dnevnim redom.....	39
Slika 19. Opuštena atmosfera.....	40
Slika 20. Komunikacija na sjednici.....	41
Slika 21. Nezainteresiranost.....	41
Slika 22. Stav i držanje tijela.....	42
Slika 23. Zapisnik.....	44