

# Poslovno komuniciranje u teoriji i praksi

---

**Sambrailo, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:313941>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ANA SAMBRAILO  
POSLOVNO KOMUNICIRANJE U TEORIJI I PRAKSI  
BUSINESS COMMUNICATION IN THEORY AND PRACTICE  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2023.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

POSLOVNO KOMUNICIRANJE U TEORIJI I PRAKSI  
BUSINESS COMMUNICATION IN THEORY AND PRACTICE

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Osnove menadžmenta

Studij: Hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija

Vrsta studija: stručni

Razina: preddiplomski

Studijski smjer: Hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija

Mentor: prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Student: Ana Sambrailo

JMBAG: 0275071176

Dubrovnik, rujan 2023.

## **SAŽETAK**

Svrha samog rada je prikazati važnost komunikacije u organizacijama, ali i općenito. Cilj rada je prikazati kako dobra ili loša komunikacija može utjecati na poduzeće. Komunikacija je proces razmjene informacija, odnosno slanje informacija sebi ili nekom drugom, najčešće putem jezika. Postoje dvije vrste komunikacije; formalna i neformalna odnosno postoje vrste poslovne komunikacije. Uspješna komunikacija omogućuje primanje i slanje poruka bez ikakvih poteškoća. Kod uspješne komunikacije bitne su i komunikacijske vještine poput neverbalne komunikacije, pažljivo slušanje kao jedan od važnijih aspekata, interpretiranje same poruke, te sposobnost kontrole stresa ili emocija u kriznim situacijama. U komunikaciji često zna doći i do različitih osobnih referenci, ideja i slično, te to može rezultirati sukobom.

*Ključne riječi: komunikacija, vrste komunikacije, uspješna komunikacija, komunikacijske vještine, sukob*

## **ABSTRACT**

The purpose of the work itself is to show the importance of communication in organizations, but also in general. The aim of the work is to show how good or bad communication can affect the company. Communication is the process of exchanging information, that is, sending information to myself or to someone else, most often through language. There are two types of communication: formal and informal, and types of business communication. Successful communication makes it possible to receive and send messages without any difficulties. Communication skills such as non-verbal communication, careful listening as one of the most important aspects, interpreting the message itself, and ability to control stress or emotions in crisis situations are also important for successful communication. In communication can often come up with different personal preferences, ideas and similar, and that can result in conflict.

*Keywords: communication, types of communication, successful communication, communication skills, conflict*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK

ABSTRACT

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD   | 1  |
| 1.1. Definicija rada  | 1  |
| 1.2. Svrha i ciljevi rada                                       | 2  |
| 1.3. Metodologija rada  | 3  |
| 1.4. Struktura rada   | 3  |
| 2. KOMUNIKACIJA KAO MENADŽERSKI PROCES                          | 4  |
| 2.1. Proces komunikacije  | 4  |
| 2.2. Kanali komunikacije  | 7  |
| 3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U TEORIJI                             | 9  |
| 3.1. Formalna komunikacija                                      | 9  |
| 3.1.1. Vertikalna komunikacija                                  | 9  |
| 3.1.2. Horizontalna komunikacija                                | 12 |
| 3.2. Neformalna komunikacija                                    | 13 |
| 3.3. Vrste poslovne komunikacije                                | 15 |
| 3.3.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacije                  | 16 |
| 3.3.2. Pisana komunikacija                                      | 17 |
| 3.3.3. Neverbalna poslovna komunikacija                         | 18 |
| 3.3.4. Elektronska poslovna komunikacija                        | 19 |
| 3.4. Načela uspješne komunikacije                               | 21 |
| 3.5. Sukobi u komuniciranju                                     | 23 |
| 4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U PRAKSI NA PRIMJERU HOTELA ONE SUITE | 25 |
| 4.1. Osnovni podaci o poduzeću                                  | 25 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2. Instrumenti komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima poduzećima | 25 |
| 4.3. Unutarnja komunikacija u poduzeću                                | 26 |
| 4.4. Intervju s direktoricom hotela One Suite                         | 27 |
| 5. ZAKLJUČAK  | 31 |
| LITERATURA  | 32 |
| PRILOZI   | 33 |
| POPIS SLIKA   | 33 |
| IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA                                  | 34 |

## **1. UVOD**

### **1.1. Definicija rada**

Poslovna komunikacija je prijenos informacija između dionika, kao što su zaposlenici, klijenti, rukovoditelji, kupci i investitori. Poduzeća koriste različite metode komunikacije za pružanje informacija i raspravu o temama, kao što su sastanci, oglasi i izvješća. Razumijevanje kanala poslovne komunikacije može pomoći u prenošenju i zadržavanju informacija u profesionalnom okruženju. Poslovna komunikacija je razgovor, prijenos, zadržavanje i obrada informacija u poslovnom okruženju. Mnoge situacije mogu uključivati poslovnu komunikaciju, poput kolega koji raspravljaju o procesima, menadžera koji daje upute i poduzeća koja dijele proizvod putem oglasa. Komunikacija je često jedan od najvažnijih elemenata uspješnog poslovanja, od internih procesa do marketinških i prodajnih kampanja.

Različiti kanali poslovne komunikacije obično definiraju prirodu informacija i sudionika koji komuniciraju. Svaki kanal obično služi jedinstvenoj svrsi. Učinkovita poslovna komunikacija uključuje razmjenu informacija unutar organizacije i s pojedincima izvan nje. Ova vrsta komunikacije potiče interakciju između zaposlenika i uprave radi postizanja zajedničkih ciljeva uz pojednostavljenje organizacijskih procedura i minimiziranje pogrešaka. Kako bi se poboljšali

svoje sposobnosti poslovne komunikacije, bitno je poboljšati svoje komunikacijske procese unutar i izvan organizacije.

Poslovna komunikacija je komunikacija koja je namijenjena pomoći poduzeću da postigne temeljni cilj, kroz razmjenu informacija između zaposlenika, kao i ljudi izvan tvrtke. Uključuje proces stvaranja, dijeljenja, slušanja i razumijevanja poruka između različitih skupina ljudi putem pisanih i verbalnih oblika. Način na koji ljudi komuniciraju i djeluju unutar poduzeća vrlo je važan za uspješnost tvrtke u poslovnom svijetu. Poslovna komunikacija odvija se interno, zaposlenik-zaposleniku ili eksterno, engl. *business-to-business* ili engl. *business-to-consumer*. Ova unutarnja i vanjska komunikacija može se odvijati putem verbalnih ili neverbalnih komunikacijskih metoda. Često ovi unutarnji i vanjski oblici komunikacije dolaze s preprekama koje mogu spriječiti primatelja da razumije informacije koje šalje pošiljatelj.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Poslovna komunikacija je čin dijeljenja informacija između ljudi unutar i izvan organizacije. Učinkovita komunikacija način je na koji zaposlenici i uprava međusobno djeluju kako bi postigli organizacijske ciljeve. To je bitan element uspjeha svakog posla. Svrha i cilj završnog rada je prikazivanje važnosti poslovne komunikacije u organizacijama.

Glavne kategorije poslovne komunikacije ključne su za obavljanje osnovnih operacija i za učinkovito vođenje i upravljanje poslovanjem. Bez učinkovitih komunikacijskih procesa i alata, upravljanje poslovanjem bilo bi samo po sebi teško. Poslovni svijet je vrlo konkurentan, a većina poduzeća ostaje na vrhuncu komunikacijske tehnologije kako bi osigurala primanje i isporuku jasnih poruka interno i eksterno, svojoj publici ili klijentima. Poduzeća imaju unutarnje komunikacijske procese, vanjske komunikacijske procese, marketinške i prodajne komunikacije, formalne komunikacije, neformalne komunikacije i niz različitih stilova komuniciranja u različitim ulogama i razinama poslovanja. Način na koji poslovna komunikacija dramatično se razvio, s izumima i općim prihvaćanjem pošte, telefona, interneta i mobilnih telefona. Konkretno, internet i mobilni telefoni odgovorni su za sveobuhvatne promjene u modelima poslovne komunikacije interno i eksterno.

### **1.3. Metodologija rada**

Za potrebe pisanja ovog završnog rada korišteni su sekundarni podaci, a to su knjige, članci i stručni radovi. Literatura koja je korištena pisana je na hrvatskom i engleskom jeziku. Od metoda koristile su se sljedeće: metoda intervjua koja je ujedno i glavna metoda rada te pomoćne metode: metoda deskripcije, komparacije i metoda generalizacije.

### **1.4. Struktura rada**

Završni rad sastoji se od pet cjelina. Prvo poglavlje odnosi se na uvodne stavke rada: definicija, svrha, ciljevi i metodologija rada. Drugi dio rada se odnosi na definiranje komunikacije kao menadžerskog procesa. Treći dio rada objašnjava pojam poslovnog komuniciranja gdje su definirane sve vrste poslovnog komuniciranja. Četvrti dio rada se odnosi na analiziranje poslovnog komuniciranja na primjeru One Suite Hotel. Također u ovom dijelu navodi se i intervju s direktoricom hotela. Peti dio rada prikazuje završne stavka rada.



## 2. KOMUNIKACIJA KAO MENADŽERSKI PROCES

Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, putem izabranog kanala. Bit same komunikacije je da poruka bude shvaćena od strane primatelja. Svi segmenti funkcija menadžmenta kao što su planiranje, organiziranje, vođenje i drugi usko su vezani za komunikaciju. Za uspješnost poslovanja kao i za razvoj novih strategija mora se provoditi uspješna komunikacija. U svakoj organizaciji treba postojati dobro uspostavljena komunikacija, jer ako nema komunikacije ili je ona loša, menadžment je loš. Kod donošenja odluka u organizaciji, menadžer odnosno „vođa“ treba prikupiti sve potrebne informacije, a kada donese odluku ona se provodi putem zaposlenika, što se sve obavlja komunikacijom. Iznošenje novih ideja, boljih prijedloga i planova ne vrijedi ako se ne komunicira učinkovito. Svaka organizacija ima svog menadžera i zaposlenike odnosno različite sektora, svi oni rade međusobno jedni s drugima izravno ili neizravno, a sve u svrhu ostvarenja određenih ciljeva. Učinkovita interakcija sa svim subjektima u organizaciji nije moguća bez određenog oblika komunikacije (Bovee, 2013).

### 2.1. Proces komunikacije

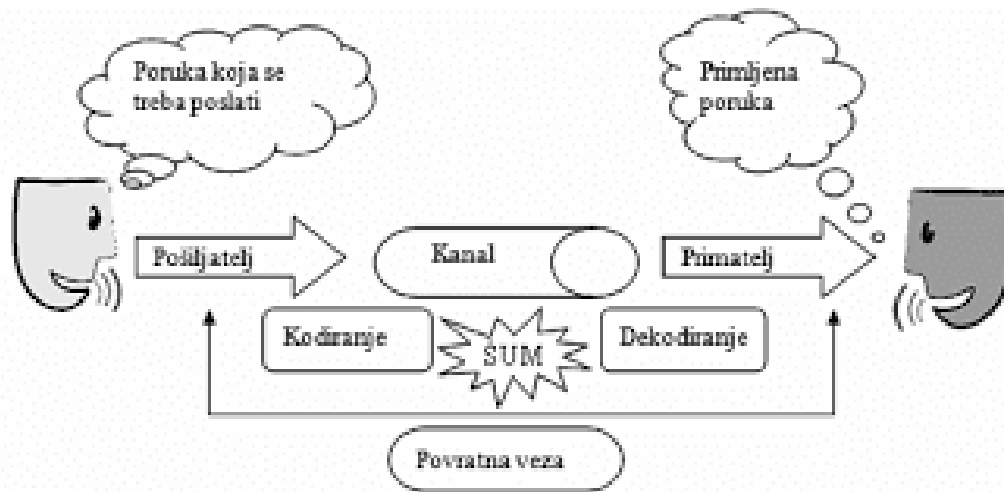
Komunicirati znači dijeliti informacije s drugima. Komunikacija je kompleksan proces u kojem se sugovornici međusobno obogaćuju, njom se razmjenjuju misli, priopćavaju ideje i razmjenjuju poruke stoga se poslana poruka na mnoge načine može izgubiti ili krivo shvatiti. Odvija se dvosmjerno, gdje informacije i značenje teku između sugovornika. Svaka razmjena informacija je jedinstvena. Unutar komunikacijskog procesa dolazi do izražaja individualnost i osobnost svakog sudionika jer ponašanje, temperament i emocije variraju od osobe do osobe. Različitosti koje se pojavljuju među sudionicima značajno utječu na početak, tijek, razumijevanje odnosno nerazumijevanje i završetak komunikacijskog procesa (Hodak, 2012).

U modelu komunikacijskog događaja sudjeluju (Hodak, 2012):

- sugovornici,
- poruka,
- interpretacija i razumijevanje poruke,
- prijenos poruke i načini prenošenja,
- uzvratni odgovor,

- opasnosti koje usporavaju komunikacijski događaj.

Proces komunikacije strukturiran je sudionicima u samom procesu, pošiljatelj koji šalje odnosno kodira poruku, porukom u komunikacijskom kanalu, primatelju koji prima odnosno dekodira poruku te povratnom vezom tj. engl. *feedback* koja zatvara sam komunikacijski proces. Slika 1. prikazuje proces komunikacije.



Slika 1.: Proces komunikacije

Izvor: (Bovee, 2013)

Sam proces komunikacije započinje kada pošiljatelj želi prenijeti informacije (ideju, stav...) primatelju poruke. Pošiljatelj nam se javlja kao izvor informacija ili inicijator komunikacijskog procesa. Konkretna situacija zahtijeva određen oblik u kojem će biti prenesena poruka, tako se kodiranje javlja kao prevođenje misli i osjećaja u onaj oblik koji će primatelju poruke biti shvatljiv, a prenijeti će namjeravano značenje (Hodak, 2012).

Postoje i koncepti za povećanje točnosti kodiranja, a primjenjuju se na sve oblike komuniciranja, a to su (Ćorić, 2019):

- *Relevantnost*: pažljiv odabir broja riječi, simbola ili gesta čine poruku relevantnom.
- *Simplificiranost*: poruka izražena u najjednostavnijim frazama.
- *Organiziranost*: poruka organizirana u točkama za njeno olakšano razumijevanje, prelazak na sljedeću točku uvjetovan ispunjenjem prethodne.
- *Repetitivnost*: ključne točke poruke se ponavljaju, važno kod usmene komunikacije kada se riječi ili ne čuju jasno ili ne razumiju potpuno otprve.

- *Fokusiranost*: usmjerenost na bitnije segmente ili ključne točke poruke čine je jasnijom bez nepotrebnih detalja.

Poslana poruka s jedne strane, i primljena poruka s druge strane, mogu se različito interpretirati i shvatiti, stoga svrha komunikacije ne mora uvijek uroditi plodom. Svaka poslana poruka podložna je iskrivljavanju iste, jer sugovornici na različite načine čitaju iste komunikacijske znakove što na kraju može rezultirati nesporazumom ili preprekom u bilo kojem dijelu tijeka komunikacije. Tek kada pošiljalatelj poruke primi povratnu informaciju, znat će je li njegova poruka primljena, ako je primljena, je li i shvaćena.

U organizacijama povratna informacija je alat kontrole ostvarenja postavljenih ciljeva i zadataka. Ona je pokazatelj ostvarenja ciljeva i planova shodno postavljenim. Različite situacije mogu izazvati različite smetnje kod prijenosa poruke. Karakter smetnji može biti različit, ali u principu je ovisan o kanalima komunikacije, organizacijskim i situacijskim faktorima. Uspjeh komunikacijskog procesa izravno ovisi o primatelju poruke kroz njegov način shvaćanja, pravilnu interpretaciju i razumijevanje poruke te uzvratni odgovor koji će uspješno nastaviti tijek komunikacijskog procesa.

Poruka kao jedan od bitnijih segmenata komunikacijskog procesa podrazumijeva misli, ideje, stavove, osjećaje koji se među sugovornicima razmjenjuju usmeno i konkretno, pismeno ili elektroničkim putem. Poruka koju pošiljalatelj prenosi primatelju mora biti kratka, jezgrovita, razumljiva, sažeta i jasna kako bi primatelj razumio što mu se želi reći. Primatelj će u skladu sa svojom osobnošću, razumom, mogućnostima, emocionalnim stanjem i znanjem tu poruku ispravno interpretirati, razumjeti i odgovoriti na nju (Ćorić, 2019).

Poruka ne uključuje samo ono što se sugovorniku prenosi usmenom i kontaktnom komunikacijom već sve ono što sugovornik osobno razumije i shvati. Vrlo je važno pažljivo slušati i pamti jer to iznimno utječe na interpretaciju poruke od strane primatelja. U organizacijama je od velike važnosti pažljivo slušanje kako bi se postavljeni ciljevi i zadaci razumjeli, te se što bolje i u zadanom roku postigli. Slušanjem i sudjelovanjem u takvim komunikacijskim procesima postiže se bolja i učinkovitija radna atmosfera pa se to pokaže i na provedenim planovima i postignutim ciljevima.

Pošiljatelj svoje misli prenosi u odgovarajuće verbalne izraze, prevodi poruku u skup znakova koje će ostali sugovornici lako shvatiti i razumjeti. Poruku je potrebno prevesti na onu razinu i oblik koji će sudionicima biti shvatljiv, a u prijevodu poruke pomažu riječi, geste, slike, brojevi, sve ono što sudionici vide i čuju. Nakon uspješno interpretirane i shvaćene poruke, uzvratnim odgovorom zatvara se komunikacijski krug, a komunikacijski proces nastavlja se tako što sugovornik koji se nalazi u ulozi primatelja poruke nastavlja komunikacijski tijek, ali u ulozi pošiljatelja (Robbins, 2009).

Prijenosnikom poruke teku informacije različitim načinima: usmeno, pismeno, porukama e-pošte, videokonferencijom i slično. Tradicionalni prijenosnik je interpersonalno komuniciranje odnosno izravni komunikacijski proces licem u lice. Interpersonalno komuniciranje je primarno sredstvo menadžerskog komuniciranja, menadžer četvrtinu vremena potroši u komunikaciji licem u lice. U takvom komuniciranju važno je kako se menadžer odnosi prema sudionicima jer se to manifestira u njegovu interpersonalnom stilu. Takav stil komuniciranja podrazumijeva način na koji se pojedinac (menadžer, lider) odnosi prema drugima u procesu komuniciranja. U tom procesu vrlo je važno koliko je informacija koja se prenosi određenim kanalom poznata onome tko je šalje, a koliko onome koji je prima.

Postoje i potencijalni problemi u komunikacijskom procesu. Sam komunikacijski proces podložan je brojnim utjecajima i faktorima koji mogu ometati prijenos poruke, prijete prekidom ili u potpunosti onemogućuju nesmetano komuniciranje odnosno usporavaju uspješan komunikacijski tijek. Nesporazumi, prekidi i smetnje mogu se javiti u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa, od strane pošiljatelja, od strane primatelja ili pri obostranim odgovorima. Javljaju se pri sastavljanju, slanju, primanju interpretaciji i razumijevanju. Najčešće opasnosti javljaju se iz okoline, odnosno vanjske opasnosti prijete uspjehu komunikacijskog procesa. Kulturološke razlike među sugovornicima, različita međunarodna okolina, buka i šumovi tj. sve što prekida ili iskrivljuje poruku samo su neke od vanjskih opasnosti. Unutarnje opasnosti kao i vanjske usporavaju, prekidaju ili u potpunosti onemogućuju uspješan tijek komunikacijskog procesa, a to su sve psihološke opasnosti od strane samih sugovornika u obliku misli i stavova, neverbalne komunikacije (ljutnja, strah, predrasude).

Opasnosti je nemoguće u potpunosti izbjeći, ali planiranje komunikacije, izbor prikladnog prijenosnika i vremena komunikacije samo su neki od načina kako pridonijeti razumijevanju i uspjehu komunikacije. Bitno je opasnosti svesti na najmanju moguću razinu, bilo koji

nesporazum ili prepreku spriječiti na vrijeme i na svestrano zadovoljstvo sudionika kako bi komunikacijski tijek utjecao na uspjeh i nastavak komunikacijskog procesa, a komunikacija se uspješno odvijala u budućim poslovnim i privatnim odnosima. Organizacije trebaju biti okrenute ka uspostavljanju kvalitetne, stabilne i učinkovite komunikacije kako u poslovanju, tako i u međuljudskim odnosima i okruženju (Ćorić, 2019).

## **2.2. Kanali komunikacije**

Svaka komunikacija koja se odvija među pojedincima kreće se komunikacijskim kanalima. Komunikacijski kanali predstavljaju medije putem kojih pojedinci komuniciraju, odnosno kroz koje putuje poruka. Postoje brojni kanali komunikacije, formalni i neformalni. Kanali komuniciranja razlikuju se po svom kapacitetu prijenosa informacija. Pod bogatstvom kanala, podrazumijeva se kvantum informacija koje se tim kanalom mogu prenijeti tijekom jedne komunikacijske transakcije. Bogatiji kanali komuniciranja prenose nejasnije poruke, poruke sa kompleksnijom problematikom te su zbog toga primjereniji usmeni oblici komuniciranja. Siromašniji kanali komuniciranja prenose jasne poruke i poruke s jednostavnijom problematikom, i kod takvih kanala primjereniji su pismeni oblici komuniciranja (Tafravlahović, 2011).

Razgovor licem u lice najbogatiji je medij prijenosa poruka jer omogućava direktan prijenos velikog broja informacijskih znakova, povratnu informaciju te emocionalno razumijevanje situacije. Ovaj medij je dobar pokazatelj i fokusiranosti sudionika u razgovoru, ne dolazi do većih smetnji i odvratanja pažnje drugim stvarima. S druge strane najsiromašniji medij komuniciranja odnosno prijenosa poruka bila bi pismena komunikacija. Kao i kod direktne komunikacije licem u lice, i pismenom komunikacijom postižemo osobnu fokusiranost, međutim putem pisma šalju se samo oni zapisani znakovi. Kod ovakvog oblika komunikacije povratna informacija je sporija. Formalni izvještaji, bilteni i slično su impersonalno usmjereni mediji koji koriste ograničene informacijske znakove i ne ostvaruju povratnu vezu. Pisana komunikacija nam je bitna onda kada je komunikacija službena te se zahtijeva njezino čuvanje.

Uz usmenu i pismenu komunikaciju postoje još i brojni elektronički i mehanički kanali komunikacije koji su danas sve popularniji i učestaliji. Računalna tehnologija poboljšala je komunikaciju u organizacijama, ali i općenito stoga razlikujemo mnoge kanale komunikacije. U takve kanale komunikacije ubrajamo telefon, fax, e-poštu, video konferencije, intranet i

extranet linkove te ostalo. Uz „online“ komunikacijske kanale možemo uvrstiti i offline kanale kao prezentacije, plakate, letke i slično. Svaki komunikacijski kanal ima svoje prednosti i nedostatke te svaki može biti efektivno sredstvo komuniciranja u odgovarajućim okolnostima (Tafra-Vlahović, 2011).

- **E-pošta** zbog svoje raširenosti i efikasnosti je vrlo važan komunikacijski kanal. Putem nje organizacije samostalno potiču svoju prodaju, grade odnos sa kupcima, suradnicima i drugo. Takav oblik komunikacije je najzastupljeniji, ne zahtijeva puno vremena, odlaske na sastanke i razgovore. Elektronskom poštom može se komunicirati s kupcima na način slanja sistematskih poruka kao što su, recimo, zahvale prilikom kupnje nekog proizvoda, preko redovnih obavijesti o novostima i ponudi i slično.
- **Intranet** predstavlja unutarnju, privatnu mrežu organizacije izgrađenu pomoću internetske tehnologije. Namijenjen je organizacijama i njenim suradnicima, u potpunosti je zaštićena od neovlaštenih pristupa. Organizacije koriste intranet za brzu i učinkovitu komunikaciju i razmjenu informacija među zaposlenicima. Može uključivati društvene mreže, elektroničku poštu i druge platforme koje služe kvalitetnijoj internoj komunikaciji (Ćorić, 2019).

### **3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U TEORIJI**

Poslovno komuniciranje je svjesni, organizirani, osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju. Poslovna komunikacija temelji se na informacijama bitnim za organizaciju i njezino poslovanje. Takvom komunikacijom prenose se poslovni podaci, iznosi statistika vezana za poslovanje i/ili unaprjeđenje istog. Poslovna komunikacija nije samo razgovor među pojedincima već predstavlja i ponašanje, interakcije, reakcije i ostalo. Informacije koje prenosimo u poslovnom komuniciranju moraju biti: misaono koncipirane, korisne, točne, pravodobne, potpune i važne (Duraković, 2019).

#### **3.1. Formalna komunikacija**

Formalna komunikacija je unaprijed određeni, službeni i organiziran način komuniciranja koji zaposlenici moraju slijediti, a odvija se formalnim komunikacijskim kanalima. Formalni kanali komunikacije teku lancem zapovijedanja ili radne odgovornosti. Organizacije bi trebale ulagati u svoje formalne komunikacije te ih stalno unaprjeđivati. Formalnu komunikaciju stvara i potiče sama organizacija, odnosno menadžment, potrebna je za obavljanje poslova. Struktura takve komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije. Svrha komunikacije u organizaciji je realizacija planova i ostvarivanje utvrđenih ciljeva. U svakoj organizaciji razlikujemo komunikaciju u različitim smjerovima pa stoga razlikujemo (Bahtijarević-Šiber, 2008):

- Vertikalna komunikacija,
- Horizontalna komunikacija.

##### **3.1.1. Vertikalna komunikacija**

Vertikalna komunikacija predstavlja komunikaciju između menadžera i njihovih nadređenih i podređenih, a čini je formalna linija izvještavanja. Vertikalna komunikacija može sadržavati samo dvije osobe, ali može teći i kroz pojedine različite razine menadžmenta.

Postoje dvije vrste vertikalne komunikacije, a to su:

- Komunikacija odozgo prema dolje,
- Komunikacija odozdo prema gore.

Komunikacija prema dolje, odnosno silazna komunikacija potječe od pojedinca na višim razinama hijerarhije prema pojedincima na nižim organizacijskim razinama. Ovakvom komunikacijom daju se informacije djelatnicima na nižim razinama, kako i što raditi, objašnjavaju se radni zadaci za što bolje izvršenje istih. Glavni cilj ovakve komunikacije je uspješno vođenje i upravljanje kako pojedincima na nižim razinama, tako i cijelim menadžmentom. Ovim načinom komunikacije prenose se razne poruke (Tafra Vlahović, 2013):

- Upute o poslovima koji se odnose na izvođenje određenih zadataka.
- Opisi poslova kojima se definiraju njihovi izvršitelji.
- Informacije o propisima, pravilima i procedurama kojih se zaposlenici moraju pridržavati.
- Informacije o učinku pojedinca, grupe ili organizacije.
- Nove aktivnosti i događaji za koje menadžer vjeruje da bi bilo dobro sudjelovati (dobrotvorne aktivnosti i sl.).

Brojni su oblici prijenosa ovakvih poruka koji se odvijaju na različite načine, najčešće pomoću (Tafra Vlahović, 2013):

- Sastanaka grupa.
- Sastanaka viših razina.
- Neposredno (licem u lice, elektroničkom poštom, telefonom i sl.).

Za ovakav oblik komunikacije u organizacijama možemo vezati tri osnovna problema u prijenosu poruka, a to su (Tafra Vlahović, 2013):

- Informacijsko preopterećenje.
- Nedostatak otvorenosti.
- Filtriranje.

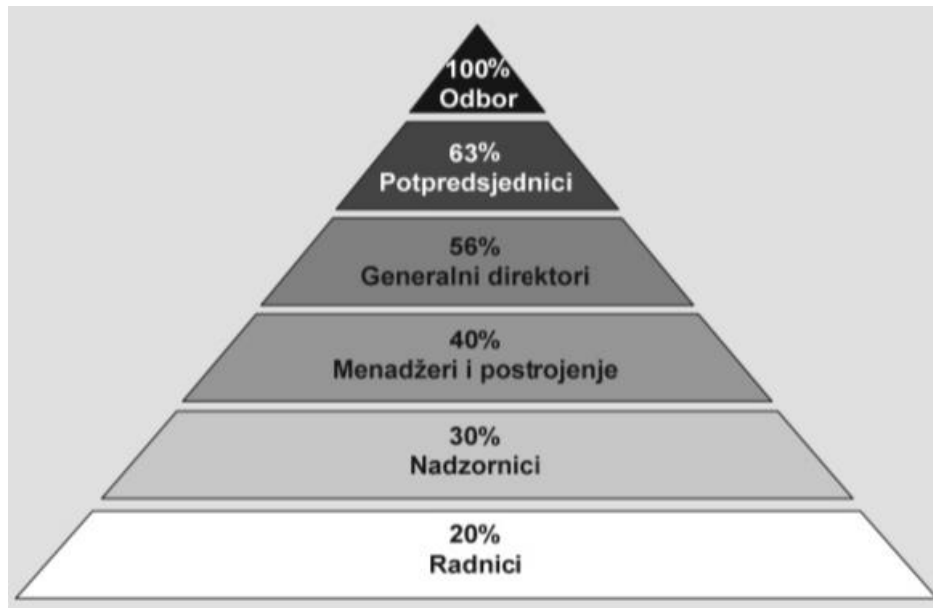
*Informacijsko preopterećenje* javlja se kada menadžeri svoje zaposlenike preoptereće sa velikim brojem informacija koje oni moraju apsorbirati. Velik broj podataka u malo vremena može izazvati određene posljedice. Zaposlenici nesvjesno mogu zanemariti neke bitne informacije, a pridati važnost malo manje bitnim, te to može imati za posljedicu loše ili neuspješno izvršenje poslovnih zadataka (Buble, 2011).

*Nedostatak otvorenosti* osobina je autoritarnog menadžmenta gdje menadžeri neke važne informacije zadržavaju za sebe, a bez kojih zaposlenici ne mogu uspješno izvršiti svoje poslove.



Zbog toga dolazi do nezadovoljstva kod zaposlenika, dok slobodan protok informacija motivira i potiče produktivnost.

*Filtriranje* predstavlja problem u organizacijama, a javlja se kada informacije prolaze od jedne organizacijske razine do druge, od jednog zaposlenika do drugog. Takva informacija često bude prenesena na način kako je drugi shvate, pa tako nastaju gubitci informacija



Slika 2.: Gubici informacija u komunikaciji odozgo prema dolje

Izvor: (Jugo, 2017)

Broj informacija se smanjuje kako se prenose odozgo prema dolje. Ovakav tip gubljenja informacija se ne može skroz izbjeći, ali se može sadržajno reducirati. Odabirom pravog komunikacijskog kanala te aktivnim slušanjem može se održati komunikacijska točnost.

Komunikacija prema gore, odnosno uzlazna komunikacija podrazumijeva proces prijenosa informacija od nižih razina ka višim razinama organizacije. Zaposlenici na najnižim razinama prenose informacije svojim nadređenima, i tako informacije putuju sve do vrha hijerarhije vodstva. Ovim putem menadžeri i cijeli vrh hijerarhije vodstva je upoznat sa događanjima na najnižim razinama organizacije. Zaposlenici na taj način dijele svoje probleme, ali i nove ideje, iznose nove prijedloge i načine za moguće poboljšanje poslovanja organizacije. No, temeljni tip informacija koje bi se trebale prenositi uzlazno su informacije o izvršenju zadataka. Uzlazna komunikacija bitna je za kontrolu ostvarenja postavljenih ciljeva, jer zbog takve komunikacije

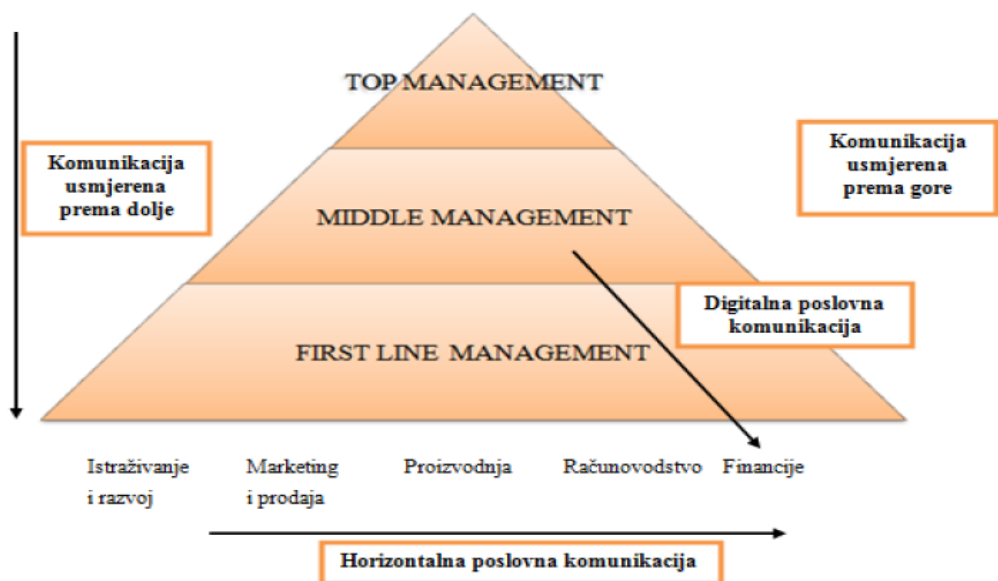
vodstvo ne saznaje samo postignutim informacijama već i o osobnim mišljenjima svojih zaposlenih.

Razlikujemo pet tipova informacija koje se komuniciraju prema gore (Jugo, 2017):

- *Problemi i iznimke*. Opisivanjem problema i iznimki rutinskih performansi ukazuje se razini vodstva na teškoće.
- *Sugestije za unapređenje*. Iznošenje novih ideja za bolje izvršenje zadataka u vidu poboljšanja kvalitete i efikasnosti.
- *Izveštaji o performansama*. Periodični izvještaji koji informiraju vodstvo o tome kako pojedinci i odjeli ostvaruju svoje zadatke.
- *Žalbe i sporovi*. Obavještavanje viših razina o tužbama i sporovima zaposlenih kako bi se eventualno riješile.
- *Financijske i računovodstvene informacije*. Poruke koje se odnose na troškove, potraživanja, obujam prodaje, profite i druge podatke bitne za vrhovno vodstvo.

### **3.1.2. Horizontalna komunikacija**

Horizontalna komunikacija (ponekad se naziva 'lateralna komunikacija') je komunikacija koja se odvija između ljudi na istoj razini u organizaciji. Horizontalna komunikacija, koja se ponekad naziva i lateralna komunikacija, obuhvaća komunikaciju na radnom mjestu između ljudi, odjela ili timova na istoj razini u organizaciji. U horizontalnoj komunikacijskoj mreži komunikacija se odvija između dvije osobe na istoj razini u organizaciji. Isto rangirane osobe mogu biti u rukovodećoj hijerarhiji ili na podređenoj razini (Osmanagić-Bedenik, 2003).



Slika 3.: Horizontalna poslovna komunikacija

Izvor: (Spaho, 2012)

Interakcije u horizontalnom kanalu komunikacije mogu biti unutar istog odjela. U slučaju komunikacije među odjelima, rukovoditelji ili podređeni istog ranga iz različitih odjela međusobno komuniciraju radi postizanja zajedničkih ciljeva. To dovodi do međuovisnosti između različitih odjela i gradi jaču razinu koordinacije za vođenje poslovanja.

Horizontalni kanali komunikacije manje su formalne prirode u usporedbi s drugim oblicima poput dijagonalne komunikacije i vertikalne komunikacije. Uglavnom se oslanjaju na neformalne razgovore, telefonske pozive, videokonferencije itd. To se radi slobodno između dvije osobe bez praćenja službenog lanca zapovijedanja. Od vitalne je važnosti izgraditi zdravo radno okruženje u kojem suradnici mogu izgraditi veze i razviti više razine suradnje za učinkovit timski rad.

Kao i kod svake vrste komunikacije na radnom mjestu, postoje dobre i loše strane. Ako se pravilno provodi, horizontalna komunikacija potiče timski rad, vidljivost i odgovornost među zaposlenicima na istoj hijerarhijskoj razini. Ispravna horizontalna komunikacija trebala bi stvoriti osjećaj jedinstva, osiguravajući da svi zajedno rade prema istim ciljevima i da se ne natječu jedni protiv drugih ili nadređenih.

Međutim, neučinkovita horizontalna komunikacija može stvoriti zamke poslovanju. Kada zaposlenici imaju previše platformi za provjeru ili se bave neučinkovitim komunikacijskim procesima, to može učiniti više štete nego koristi. Na primjer, samo slanje e-pošte zauzima oko 28% radnog tjedna prosječnog zaposlenika. Problem je što često postoji previše ili jednostavno neučinkovita horizontalna komunikacija koja može kočiti umjesto da gura naprijed. Recimo da marketinški odjel ima trosatni sastanak svaki tjedan kako bi prošao kroz status svih svojih projekata. Implementacijom softvera za upravljanje projektima i alata za razmjenu izravnih poruka kao što je *Slack*, svi u odjelu imaju potpunu vidljivost svakog zadatka i mogu ostati povezani tijekom cijelog tjedna. Tri sata lako bi se mogla pretvoriti u brzi 30-minutni sastanak za rješavanje ključnih točaka i izazova.

Učinkovita horizontalna komunikacija ključna je komponenta poslovnog uspjeha. Iako će to izgledati drugačije za svako poduzeće, postoje neke jednostavne strategije za bolju komunikaciju koje se mogu brzo implementirati u gotovo svakoj organizaciji. Kada je u pitanju e-pošta, prihvatljiva stopa odgovora može biti od 24 do 72 sata. Ali platforme za razmjenu poruka dizajnirane su za razgovore u stvarnom vremenu. Kada se treba dobiti trenutni odgovor ili brzi pristup dokumentu, ove platforme za suradnju mogu skratiti kretanje naprijed-natrag i ubrzati vrijeme odgovora. Razmjena trenutnih poruka također je ležernija (Osmanagić-Bedenik, 2003).

### **3.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija je ležerna komunikacija između suradnika na radnom mjestu. Neslužbene je prirode i temelji se na neformalnim, društvenim odnosima koji se stvaraju na radnom mjestu izvan normalne hijerarhije poslovne strukture. Zato se može odvijati neformalna poslovna komunikacija između direktora i radnika. Ova vrsta komunikacije važna je na radnom mjestu jer može pomoći u moralu zaposlenika i može potaknuti osjećaj pripadnosti zaposlenicima, kao i klijentu ili kupcu.

Formalna komunikacija je dijeljenje službenih informacija o radnom mjestu. Nalaže ga uspostavljena hijerarhijska organizacija poslovanja. Neformalna komunikacija ne slijedi nikakva pravila unaprijed određene politike kao formalna i suprotna je formalnoj komunikaciji. Bez gledanja na pojedinosti, odgovor na pitanje "Koja je razlika između formalne i neformalne

poslovne komunikacije?" uglavnom se temelji na tome je li komunikacija definirana poslovnom strukturom i postavljenim pravilima komuniciranja te je li komunikacija ležerna ili profesionalna.

Dobri primjeri neformalne komunikacije na radnom mjestu mogu se vidjeti kad god jedan zaposlenik komunicira s drugim zaposlenikom na ležeran i razgovorni način. Mogu razgovarati o utakmici koja je bila sinoć ili čak o promjeni politike poduzeća. Jedan od sjajnih primjera neformalne komunikacije je zamisliti je kao razgovor između obitelji za stolom. Svako se dijete može obratiti mami ili tati iz obitelji (ili šefu poduzeća) i ležerno im postaviti pitanja o nečemu što je spomenulo na obiteljskom sastanku. To je miran i bezbrižan scenarij za raspravu o stvarima.

Postoje četiri različite vrste neformalne komunikacije (Hodak, 2012):

- Jednostruki niz: jedna osoba komunicira s jednom osobom, a zatim odu i komuniciraju s drugom osobom. Komunikacija je putovanje od jedne osobe do druge osobe.
- Lanac ogovaranja: grupni razgovor u kojem svi neformalno razgovaraju jedni s drugima.
- Lanac vjerojatnosti: Svaki pojedinac nasumično govori drugom pojedincu istu poruku.
- Lanac klastera: Jedna osoba dijeli informacije s grupom odabranih pojedinaca, a svaki od tih pojedinaca zauzvrat dijeli te informacije s drugima.

Sve ove različite vrste neformalne komunikacije odnose se na protok informacija između zaposlenika izvan scenarija profesionalnog i formalnog sastanka. Neformalna komunikacija je ležerna i bezbrižna dok formalna može djelovati hladno i distancirano. Obje su ove vrste komunikacije važne za radno mjesto, ali je neformalna komunikacija korisna jer može premostiti jaz između odjela i stvoriti osjećaj pripadnosti. Neformalna komunikacija je prijateljska i primamljiva te je odličan znak da netko ima prijatelja u društvu.

Neformalna komunikacija je prednost za posao jer ako zaposlenici imaju prijatelje za komunikaciju više će uživati u svom poslu, što može povećati produktivnost. Nedostatak neformalne komunikacije je upravo to, neformalna je. Neslužbene ili nepotvrđene informacije mogu se proširiti zaposlenicima, što dovodi do masovnih dezinformacija. Velika prednost neformalne komunikacije je to što se zaposlenici imaju kome obratiti kada ne razumiju neki aspekt poslovanja. To je sjajan način da se zaposlenici osjećaju povezanim i budu u toku s načinom na koji posao funkcionira (Robbins, 2009).

### 3.3. Vrste poslovne komunikacije

Kao poslovni vođa, važno je znati da je komunikacija ključni dio uspjeha poduzeća. Metode koje se koriste za komunikaciju uključuju osobne interakcije, telefonske razgovore, tekstualne poruke i druge tradicionalnije oblike pisane korespondencije. Učinkovita komunikacija proizvodi susret umova u kojem svi uključeni dijele iste informacije. U poslovanju ovo ima praktičnu svrhu. Komunikacija uspostavlja red i jedinstvo, omogućuje ljudima djelovanje i potiče mudre odluke. Učinkovita komunikacija daje snagu uspješnom poslovanju jer je to jedini način da se podijele ciljevi tvrtke i koordinira rad kojim se ti ciljevi postižu. Sva komunikacija ima iste komponente, a poznavanje načina na koji se te komponente primjenjuju na tvrtku može pomoći vlasniku da poboljša komunikaciju unutar organizacije.

Pošiljatelji pokreću proces komunikacije. Kako bi se osigurala uspješna komunikacija, pošiljatelj mora uzeti u obzir kontekst poruke, tko će je primiti i što poruka treba postići. To pošiljatelju omogućuje pravilno oblikovanje i dostavu poruke. Primatelj poslovne poruke može biti nadređeni, podređeni, kolega, grupa, kupac ili dobavljač. Dodatno, više od jedne publike može primiti komunikaciju. Na primjer, podređeni može poslati prijedlog nadređenom, primarnom primatelju koji ga može proslijediti vlastitom menadžeru -- sekundarnom primatelju kako bi zatražio povratne informacije. Razmatranje publike poruke utječe na izbore kao što su jezik i ton (Bahtijarević-Šiber, 2008).

Svaka komunikacija odvija se unutar konteksta, koji pomaže oblikovati poruku. Poslovni kontekst uključuje hitnost, vrijeme, kulturu poduzeća i okruženje u kojem će poruka biti primljena. Prezentacija grupi koja će koristiti informacije za sesiju *brainstorminga* u kreativnom okruženju zahtijeva drugačiji pristup od dostavljanja vijesti nadređenom o padu prodaje. Komponenta poruke sadrži stvarne informacije koje pošiljatelj treba dostaviti. Učinkovite poruke drže bit komunikacije u prvom planu. Pošiljatelj također treba uzeti u obzir rezultate poruke što komunikacija treba postići ili koju radnju treba potaknuti. Pisana komunikacija zahtijeva razmišljanje o vizualnoj privlačnosti. Poruke bi trebale biti jednostavne za čitanje i navigaciju; fontovi, prazan prostor i naslovi mogu pomoći ili omesti proces komunikacije. Uključivanje vizualnog elementa kao što je grafikon može prenijeti teške informacije učinkovitije od riječi. Medij je sredstvo kojim pošiljatelj prenosi poruku. Na radnom mjestu poruke mogu biti usmene ili pisane. Osim izgovorenih riječi, usmena

komunikacija nosi i neverbalne poruke. Ton, izraz lica i opušteno ili uzrujano držanje pružaju dodatne informacije primatelju. Pisane poruke uključuju e-poštu, faksove, izvješća i dopise. Vlasnik male tvrtke možda želi da određene vrste komunikacije ili primjeri, zahtjevi za resursima ili procjene, uvijek budu u pisanom obliku (Bahtijarević-Šiber, 2008). Primatelji daju povratne informacije kada odgovaraju na poruke. Povratna informacija daje pošiljatelju do znanja je li primatelj ispravno protumačio poruku i potiče daljnju interakciju.

### **3.3.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacije**

Postoje dva glavna načina komuniciranja: govor (usmena komunikacija) i pisanje (pisana komunikacija). Usmena komunikacija je kada se nešto kaže na naglas ili se koriste neverbalni znakove poput tona glasa kako bi se prenijela poanta. Korištenje govornog jezika za prenošenje poruke poznato je kao usmena komunikacija. Usmena komunikacija je primarni način komunikacije. Usmena komunikacija uključuje četiri elementa (Ćorić, 2019):

- Pošiljatelj - prenosi poruku.
- Medij - način prijenosa poruke, kao što su osobni pozivi, video pozivi ili glasovne bilješke.
- Poruka - sadržaj komunikacije.
- Primatelj - prima poruku.

Usmenu komunikaciju ne treba miješati s verbalnom komunikacijom. Verbalna komunikacija je vrsta usmene komunikacije i odnosi se samo na govornu komunikaciju. Usmena komunikacija uključuje i neverbalne znakove.

Usmena komunikacija koristi se u različite svrhe na radnom mjestu i često je korišten oblik komunikacije. Vrste usmene komunikacije uključuju (Bezić, S. Blažević Miše, K, 2014):

- sastanci,
- rasprave,
- Razgovori licem u lice,
- govori,
- Telefonski razgovori i tako dalje.

Usmeni razgovori na radnom mjestu mogu biti formalni i neformalni. Na radnom mjestu, usmena komunikacija je ključna za (Bezić, S. Blažević Miše, K, 2014):

- Sastanci – mogu biti formalni i neformalni, ovisno o sudionicima i prirodi rasprave.
- Videokonferencija - omogućuje usmenu komunikaciju sa sudionicima iz cijelog svijeta.
- Telefon - telefonska komunikacija je redovita na radnom mjestu, posebno unutar poslovnih zgrada.
- Formalna komunikacija - usmena komunikacija s menadžerima i klijentima česta je na radnom mjestu. Takvi razgovori su formalni i precizni.
- Neformalne komunikacije - razgovori s bliskim suradnicima i drugima koje osobno poznajemo su neformalne vrste komunikacije.
- Eng. *Elevator pitch* – treba biti brz i precizan, a usmena komunikacija je najbolji način da se to postigne. *Elevator pitch* uključuje prenošenje kritične točke nekome i povezivanje s njim u 30 sekundi.
- Govori na radnom mjestu - govor na radnom mjestu može biti dio različitih radnih situacija, kao što je funkcija povezana s poslom. Sposobnost da se održi snažan i koherentan govor zahtijeva dobro razvijene oralne vještine.
- Prezentacije na radnom mjestu - dobro razvijene usmene vještine presudne su za najbolje prezentacije. Prezentacije mogu biti temeljni dio radnog mjesta, ovisno o prirodi posla (Bezić, S. Blažević Miše, K, 2014),

Usmena komunikacija na radnom mjestu može biti nezgodna. Iako većina poslovnih vođa sebe vidi kao izvrsne komunikatore, većina njihovih zaposlenika se ne slaže s tim. Poticanje otvorene komunikacije na radnom mjestu i rad na usavršavanju komunikacijskih vještina može pomoći u poboljšanju odnosa sa zaposlenicima i produktivnosti. Dobra komunikacija ključni je element poslovnog uspjeha. Poduzeća koja dobro i dosljedno komuniciraju imaju više angažiranih zaposlenika, nižu stopu fluktuacije i veću produktivnost. Usmena komunikacija sa zaposlenicima ne bi trebala biti ograničena na sastanke ponedjeljkom ujutro. Npr. menadžeri mogu odvojiti oko 15 minuta dnevno za razgovore koji nisu povezani s poslom sa svojim zaposlenicima. To će stvoriti atmosferu u kojoj se cijeni otvorena komunikacija. Također mogu organizirati sastanke jedan na jedan sa svakim zaposlenikom barem jednom godišnje kako bi razgovarali o njegovom napretku i ciljevima. To će pomoći da ostanu u kontaktu sa svim zaposlenicima, ne samo s onima za koje je vjerojatnije da će komunicirati s njima. Neformalni grupni sastanci na početku dana koristan su način za razgovor o ciljevima i izazovima konkretnih projekata. Dobra komunikacija ne znači stalnu komunikaciju. Iako je poticanje otvorene komunikacije važno, jednako je važno postaviti granice.



### 3.3.2. Pisana komunikacija

Pisana i usmena komunikacija dva su načina na koji ljudi komuniciraju. Kako smo društvena bića, to su ključne vještine koje su nam potrebne za život u društvu s drugima. Pisana komunikacija je razmjena informacija, ideja ili poruka putem pisanog jezika u obliku pisama, e-pošte, bilješki i više. Ljudska se sposobnost pisanja s vremenom promijenila. Tamo gdje su to bili crteži, evoluiralo je u primitivne simbole, a potom u kodificiraniji sustav slova i rečenica. Sposobnost pisanja postala je u posljednje vrijeme još dostupnija zahvaljujući obrazovanju i razvoju tehnologije koja je pisanje učinila mnogo jeftinijim. Godine 1820. samo je 12% ljudi znalo pisati kao mi, a danas oko 86% svjetske populacije zna čitati i pisati (Novak, 2014).

Pisana komunikacija koristi se diljem svijeta u različitim oblicima: pisma, e-pošta, blogovi, instant poruke, knjige, novine itd. Pisanje je postalo sastavni dio našeg čovječanstva i povijesti tijekom tisućljeća. Poslovno pisanje je komunikacija ili razmjena informacija u pisanom obliku za proces poslovnih aktivnosti. Može se odvijati između organizacija, interno ili između kupca i poduzeća. Poslovno pisanje je svaka pisana komunikacija koja se koristi u profesionalnom okruženju, uključujući e-poštu, dopise i izvješća. Dobro poslovno pisanje dijeli ključne informacije i ima na umu zabrinutosti publike.

Većina poslovnih tekstova treba poziv na akciju, što je informacija koja upućuje i potiče odgovor. Pisana komunikacija je svaka pisana poruka koju razmjenjuju dvije ili više osoba. Pisana komunikacija obično je formalnija, ali manje učinkovita od usmene komunikacije. Primjeri pisane poslovne komunikacije uključuju (Novak, 2014):

- E-pošta
- SMS poruke
- Postovi na blogu
- Poslovna pisma
- Izvještaji
- Prijedlozi
- Ugovori
- Priručnici za zaposlenike
- Podsjetnik
- Bilteni

- Instant poruke
- Faksovi
- Oglasi
- Brošure
- Vijesti.

Većina poduzeća zahtijeva i ovisi o pisanoj komunikaciji kako bi funkcionirala i dijelila informacije.

### **3.3.3. Neverbalna poslovna komunikacija**

Menadžeri su vjerojatno imali mnogo iskustava u kojima su riječi bile pogrešno shvaćene ili u kojima je značenje riječi bilo nejasno. Kada je u pitanju neverbalna komunikacija, značenje je još teže razlučiti. Ne postoji nepogrešiv "rječnik" kako tumačiti neverbalne poruke. Neverbalna komunikacija je proces prenošenja poruke bez upotrebe riječi. Može uključivati geste i izraze lica, ton glasa, vrijeme, držanje i mjesto na kojem se stoji dok se komunicira. Može pomoći ili spriječiti jasno razumijevanje poruke, ali ne otkriva (a može čak i prikriti) što stvarno ljudi misle. Neverbalna komunikacija je daleko od jednostavne, a njena složenost čini proučavanje i razumijevanje vrijednim, ali izazovnim ciljem (Hodak, 2012).

Neverbalna komunikacija može uključivati komunikaciju gestama rukama, kontakt očima, govor tijela, izgled, izraze lica i ton glasa. Neverbalna komunikacija može biti jedan od najjačih oblika komunikacije između suradnika. Neverbalna komunikacija obuhvaća brojne načine izražavanja. Fizički primjeri uključuju držanje, geste, kontakt očima, dodir, fiziološke reakcije (kao što su vlažne ruke ili znojna obrva) i način kretanja. Odabir odjeće i ukrasa također može biti oblik neverbalne komunikacije (Duraković, 2019).

Budući da posao često uključuje čestu ljudsku interakciju, razumijevanje elemenata neverbalne komunikacije može biti ogromna korist u smislu rada s kolegama, konkurentima, klijentima i potencijalnim klijentima. Poznavanje neverbalne komunikacije u poslovanju ima dvije uloge. Menadžeri koriste neverbalnu komunikaciju kako bi učinkovito vodili druge zaposlenike i članove tima. A članovi tima u poslu, svjesni toga ili ne, koriste neverbalne

znakove za prenošenje informacija pojedincima izvan posla, bilo da su klijenti, konkurenti ili kolege u komplementarnoj industriji. U poslu, neverbalna komunikacija može potvrditi ili opovrgnuti riječi koje su stvarno izgovorene. Komunikacija može biti otežana kada se čini da neverbalni znakovi proturječe onome što je rečeno. Kada verbalne i neverbalne komunikacijske poruke djeluju usklađeno, informacije se komuniciraju učinkovitije.

Neverbalna komunikacija u poslu događa se svakodnevno. Ljudi koji surađuju imaju tendenciju sjediti jedan pokraj drugoga, dok će se konkurenti često suočiti jedan s drugim. Prekrižene noge ili prekrižene ruke tijekom poslovnog sastanka mogu označavati opuštenost ili otpor prema iznesenim idejama. Kontakt očima sa govornikom tijekom poslovnog sastanka izražava interes, a menadžer u poduzeću može održavati kontakt očima dulje nego podređeni zaposlenik. Taktilna komunikacija može pomoći ili omesti poslovne interakcije. Čvrst stisak ruke može se protumačiti kao povjerenje, dok se drugi fizički dodiri, poput dugotrajnog dodira ramena, mogu smatrati invazijom osobnog prostora (Duraković, 2019).

Vlasnici poduzeća mogu imati koristi od učenja o neverbalnoj komunikaciji i njezinim potencijalnim prednostima. Važnost neverbalne komunikacije u poslovanju leži u tome što može povećati priliku za interakciju s kolegama, konkurentima, klijentima i potencijalnim klijentima kroz puteve izvan eksplicitnog izbora riječi. Držanje, ton glasa i kontakt očima mogu prenijeti suptilne poruke koje pojačavaju ono što je rečeno kako bi prenijeli dosljednost i pouzdanost. Još jedna prednost je ta što neverbalna komunikacija može pomoći u demonstraciji samopouzdanja, entuzijazma i profesionalizma kroz odabir odjeće, znakove aktivnog slušanja i sposobnost predstavljanja poruke. Neverbalna komunikacija može igrati posebnu ulogu u međunarodnim poslovnim okruženjima, gdje čak i uz pomoć prevoditelja može postojati prirodan oprez u pogledu točnosti otkrivenih namjera, detalja ili ponuda. Ton, iako se primjenjuje tijekom verbalne komunikacije, još je jedan oblik neverbalne komunikacije (Duraković, 2019).

### **3.3.4. Elektronska poslovna komunikacija**

Elektronička komunikacija je svaki oblik komunikacije koji se emitira, prenosi, pohranjuje ili gleda korištenjem elektroničkih medija, kao što su računala, telefoni, e-pošta i video. Ali svaki ima posebne namjene i prikladniji je za određene scenarije (Slack.com, 2023).

- **E-pošta** - U izvješću o statistici e-pošte koje pokriva razdoblje od 2021. do 2025., istraživačka tvrtka Radicati predviđa da će ukupan broj poslanih i primljenih e-poruka tvrtki i potrošača premašiti 319 milijardi do kraja 2021. S toliko e-poruka koje lete i izlaze, a nema jasnih određivanje prioriteta, rizik od gubitka vitalnih podataka je visok. Iako nije najučinkovitiji za komunikaciju na radnom mjestu, osobito u okruženjima s visokom suradnjom, e-pošta ima svoje namjene:

- Pružanje uputa, podataka i poveznica na internetske izvore.
- Dijeljenje kratkih ažuriranja statusa.
- Slanje privitaka.
- Dostava pravovremenih informacija, poput tjednog biltena na popis e-pošte

Ako ne postoji učinkovita strategija organizacije e-pošte, poduzeće gubi dragocjeno vrijeme pretražujući svoju pristiglu poštu, odvajajući neželjenu poštu od one s visokim prioritetom i kopajući po nizovima razgovora.

- **Instant poruke i live chat** - Razmjena trenutnih poruka (IM) odnosi se na prijenos poruka u stvarnom vremenu ili trenutni prijenos putem interneta ili interne mreže ili poslužitelja. Alati za razmjenu izravnih poruka kao što su *Slack* i *Facebook Messenger* smanjuju, a često i eliminiraju, nepotrebno i dugotrajno kretanje telefonskih poziva i e-pošte. IM također omogućuje da se odmah pokrene i riješe probleme koji bi inače mogli ostati neprimijećeni danima ili tjednima. Live chat sličan je IM-u po tome što sudionici mogu slati jedni drugima poruke u stvarnom vremenu. Obje strane obično moraju biti na međusobnom popisu "prijatelja" ili "veza" s IM-om. Da bi se koristio live chat, ne mora se biti s nekim prijateljem. Slično je aplikacijama za chat uživo na web-mjestima gdje kupci mogu razgovarati s predstavnikom servisa. Razgovori uživo također se temelje na sesiji. Za razliku od otvorenog IM chata, mora se započeti drugu sesiju nakon prekida prve (Slack.com, 2023).
- **Web stranice i blogovi** - Prema objavi online statističkog portala Statista iz 2021., postoji 1,88 milijardi web stranica. Od tog broja, platforma za e-trgovinu Oberlo otkrila je da približno 600 milijuna ima blogove. Istraživanje *Top Design Firms* također je pokazalo da 28% američkih malih poduzeća još uvijek nema web stranicu. Osim ako potencijalni kupci dobro poznaju brend, neće znati da se posluje bez web stranice. Većina ljudi istražuje poduzeće ili proizvod prije nego što posjete trgovinu ili obave

kupnju, a često preferiraju transakcije s poduzećima na mreži. Blogovi mogu učvrstiti reputaciju poduzeća.

- **SMS/tekstualne poruke** - Prema nedavno objavljenoj studiji *Pew Research*, 97% Amerikanaca "sada posjeduje neku vrstu mobitela". Dodatno, 85% Amerikanaca sada ima pametni telefon u usporedbi sa samo 35% 2011. kada je Pew prvi put istražio posjedovanje pametnog telefona. Diljem svijeta, Statista je otkrio da aktivnih pretplata na pametne telefone iznosi više od 6 milijardi u 2021., a predviđa da će premašiti 7,5 milijardi u 2026. To znači da će stvari i dalje izgledati bolje za poduzeća koja iskorištavaju prednosti usluge kratkih poruka (SMS) i tekstualnih poruka za komunikaciju s klijentima (Slack.com, 2023). Evo zašto:

*Pogodnost:* Više mušterija ima pristup.

*Jednostavnost:* većina SMS platformi također podržava upotrebu predložaka za zadatke koji se ponavljaju kao što su potvrda uključivanja, potvrda rješenja narudžbe ili problema, podsjetnici za sastanke i obavijesti o isporuci.

*Brzina:* Potrebno je samo nekoliko sekundi da poruke dopru do velike publike.

- **Telefon i govorna pošta** - Budući da se većina poslovne komunikacije sada odvija putem mobilnih i stolnih aplikacija ili platformi temeljenih na oblaku, lako je zaboraviti stari telefonski sustav. Ponašanje kupaca možda se razvilo kao odgovor na tehnologiju, ali još uvijek postoji potreba za korištenjem telefona. Sustavi govorne pošte također su daleko odmakli. Moderne usluge govorne pošte primaju poruke i šalju ih kao tekst (govorna pošta u tekst) ili e-poštu (govorna pošta u e-poštu).
- **Videozapisi** - Video zapisi s objašnjenjem kratki su videozapisi koji ističu značajke proizvoda ili usluge. Osobito su korisni potencijalnim kupcima koji istražuju proizvod ili trenutnim kupcima koji pokušavaju razumjeti kako proizvod funkcionira. Video zapisi s objašnjenjima također se mogu koristiti za online oglašavanje. Platforme za videokonferencije imaju višestruku namjenu osim organiziranja konferencija ili vođenja sastanaka:
  - Inicijative za zapošljavanje,* kao što je intervjuiranje kandidata za posao i ukrcavanje novih zaposlenika.
  - Obuka na zahtjev* i tečajevi uživo pod vodstvom instruktora.
  - Angažman zaposlenika* putem daljinskih aktivnosti izgradnje tima, kao što su virtualni veseli sati ili igre pogađanja osobnih činjenica (Slack.com, 2023).

### 3.4. Načela uspješne komunikacije

Komunikacija je most između ideja i rezultata, između vizija i stvarnosti. Bez obzira na to artikuliraju li se vrijednost usluga ili proizvoda putem društvenih medija, na etiketama proizvoda, telefonom ili osobno tijekom ručka, poduzeća i menadžeri moraju biti učinkoviti prije nego što se dogodi "kupnja". Moćni pregovori bit će uzaludni ako se ne uspije priopćiti što je u njima. Zaposlenici ne mogu viziju pretvoriti u stvarnost ako se ne može učinkovito komunicirati što bi trebali učiniti, kako to učiniti i zašto. Komunikacija je gorivo za napredak

Kako bi poduzeće svladalo umijeće komunikacije, važno je prihvatiti sljedećih sedam načela.

- Varijabilnost - Komunikacija je dvosmjerna ulica. Dok se menadžer izražava, publika mora moći primiti poruku i djelovati prema njoj. Komunikacija je situacijska. Dakle, pristup komuniciranju također bi trebao biti situacijski. Komunikacija mora biti promjenjiva, ali dosljedna: promjenjiva u načinu na koji se odvija i dosljedna u poruci. Varijabilnost je ukorijenjena u poznavanju vaše publike. Nije važno samo ono što se kaže, već i kako se to kaže. Zajednički jezik, tonalitet, vrijeme, govor tijela, veza sa stvarnošću i ostvarivost su važni.
- Fleksibilnost - kako bi poduzeće bilo fleksibilno moraju promijeniti svoj referentni okvir kako bi bili shvaćeni i učinkoviti. Biti fleksibilan ovisi o njihovom načinu razmišljanja. Radi se o prelasku s "oni ne razumiju" na "ne izražavam se učinkovito". Biti fleksibilan znači uvijek biti na putu da se otkriju zajedničke točke - mjesto jasnog razumijevanja. Svaki komunikacijski događaj je pregovaranje, ponuda razmjene vrijednosti. Postoji ideja koju poduzeće želi da publika primi i prema njoj djeluje jer u njoj postoji nešto za njih, razmjena (Fobres.com, 2019).
- Autentičnost - Autentični lideri komuniciraju autentično. Autentičan su onda kada imaju jasne, ponovljive i razumljive vrijednosti. Za to je potrebna postojanost u željama i pristupima na koje ljudi mogu računati. Autentičnost vodi do povjerenja, a autentičnim se vođama vjeruje, slušaju ih i slijede. Komunikacije kojima se vjeruje se cijene i prema njima se postupa. Ljudi su obično spremni promijeniti svoje situacije za one koje su bolje. Međutim, moraju vjerovati da ste vi taj koga treba slušati i slijediti, vođa koji im može pomoći da dođu do poboljšane situacije. Autentičnost i povjerenje uvijek su u središtu učinkovite komunikacije s dugotrajnim učincima.
- Specifičnost - Zbunjenost izaziva zbrku, a općenitosti su razlog za pogrešnu komunikaciju. Vizija bez plana i zahtjevi bez razloga sastojci su propuštene prilike za

komunikaciju. Menadžeri moraju biti precizni u svojoj komunikaciji kako bi bili učinkoviti. Moraju biti precizni u definiranju o tome što, kada, kako, tko i, što je najvažnije, zašto. Specifičnost dovodi do boljih pitanja i boljeg razumijevanja. Pokreće jasnije akcije i bolje definicije uspjeha.

- Inspirativno - Komunikacija nije izolirani događaj. Svaka komunikacija smještena je između prošlih ponašanja i budućih radnji. Međutim, danas svaka komunikacija ima jedinstveni kontekst, i ako ga vrijedi imati, zaslužuje promišljanje. Zatvaranje komunikacije u određene vremenske odsječke (npr. odgovaranje na e-poštu samo jedan sat dnevno) ili metode (npr. Slack, korporativni memorandumi, inspirativni razgovori itd.) također ne jamči učinkovitost. Slijepo prihvaćanje komunikacijskih pristupa koje koriste drugi u različitim situacijama i organizacijama, s različitim publikama i svrhama, ugrožava učinkovitost. Komunikacija je umjetnost, a ne formula za optimizaciju. Poduzeće mora inspirativno komunicirati kako bi pokrenuli akciju i ne smiju ograničavati svoju poruku unaprijed stvorenim pretpostavkama (Fobres.com, 2019).
- Dvojnost - Učinkovita komunikacija puno je više od prenošenja zdrave logike. Dobri komunikatori balansiraju emocije i logiku. Oni shvaćaju dualnost ljudske prirode. Cilj im je postići ravnotežu između razloga, strasti, ostvarivosti i vremenskih ograničenja. Publika uključuje ljude sa strahovima i težnjama, kao i sposobnostima i ograničenjima, jedinstvene ljude koji žele postići uspjeh unutar organizacija s različitim kulturama. Kako bi se učinkovito komuniciralo, važno je prepoznati dualnost svoje publike.
- Provjerljivost - Svaka komunikacija pokreće razmjenu vrijednosti između poduzeća i publike, bilo tijekom pregovora s visokim ulozima ili s zaposlenicima u vezi s svakodnevnim zadacima. Kako bi se osigurala učinkovitost, važno je ostvariti razmjenu i potvrditi krajnji cilj i kako ga mjeriti. U komunikaciji, kao i u svakom drugom aspektu života, ono što se odmjeri, to se i učini. Komunikacija, kao i svaki drugi proces, mora imati provjerljivi ključni pokazatelj uspješnosti (KPI) koji se definira tijekom komunikacije. Komunikacija je učinkovita kada su shvaćanja uspjeha ista u vašem umu i u publici. Bez učinkovite komunikacije budućnost poduzeća je ugrožena. Učinkovita komunikacija povezuje prošlost s budućnošću i nudi putokaz onima koji dijele putovanje s poduzećem (publika). Dobro komuniciranje dovodi do učinkovitog razvijanja (Fobres.com, 2019).

### 3.5. Sukobi u komuniciranju

Sukob je neizbježan dio bliskih odnosa i može uzeti negativan emocionalni danak. Potreban je trud da se nekoga ignorira ili se bude pasivno agresivni, a ljutnja ili krivnja koja se može osjećati valjani su negativni osjećaji. Međutim, sukob nije uvijek negativan ili neproduktivan. Zapravo, brojne istraživačke studije pokazale su da količina sukoba u vezi nije toliko važna koliko način na koji se sukob rješava. Osim toga, kada se sukobom dobro upravlja, on ima potencijal dovesti do isplativijih i zadovoljavajućih odnosa (Osmanagić-Bedenik, 2003).

Poboljšanje kompetencije u rješavanju sukoba može polučiti pozitivne učinke u stvarnom svijetu. Budući da je sukob prisutan u našim osobnim i profesionalnim životima, sposobnost upravljanja sukobom i pregovaranja o poželjnim ishodima može nam pomoći da budemo uspješniji u oba slučaja. U profesionalnim okruženjima, sposobnost uključivanja u rješavanje sukoba, neophodna je i cijenjena vještina. Međutim, mnogi stručnjaci ne prolaze obuku o upravljanju sukobima iako se od njih očekuje da to rade kao dio svog posla. Nedostatak obuke i nedostatak kompetencije mogli bi biti recept za katastrofu.

Međutim, ne postoji apsolutno ispravan ili pogrešan način rješavanja sukoba. Važno je znati da biti kompetentan komunikator ne znači da se slijedi skup apsolutnih pravila. Umjesto toga, kompetentan komunikator procjenjuje višestruke kontekste i primjenjuje ili prilagođava komunikacijske alate i vještine kako bi odgovarali dinamičnoj situaciji. Menadžeri bi trebali biti svjesni svih mogućih sukoba i svesti ih na minimum. Jer bit će puno propuštenih rokova i neproduktivnih radnika. Nesporazumi oko toga tko je što napravio, loša komunikacija, zamršeni odnosi s kolegama, sukobi mišljenja itd. jedni su od najčešćih sukoba. Menadžeri nisu jedini koji mogu spriječiti sukobe. Zaposlenici također trebaju biti svjesni kada neki problem može eskalirati. Svi članovi tima mogu naučiti najbolje prakse o tome kako se ponašati da to postignu (Osmanagić-Bedenik, 2003).

Otvorena komunikacija je ključ za izbjegavanje sukoba između članova tima. Ako je komunikacija jasna i koncizna, neće biti mjesta nesporazumima. Obavezno se trebaju pružati povratne informacije zaposlenicima. Tako će se osjećati cijenjenima i trudit će se dati sve od sebe. Pružanje stalnih povratnih informacija naučit će sve da dijele svoje misli i daju povratne



informacije.

Kako bi izbjegli sukobe ili druge neželjene situacije poput gubitka zaposlenika ili klijenta, menadžeri bi trebali pratiti sve što se događa s timom, bilo putem platformi za praćenje zadataka, sastanaka jedan na jedan itd. Ponekad je dovoljno poslušati članove svog tima. Dajući im priliku da razgovaraju bez raspravljanja i otpora, snizit će se prepreke i učiniti da se osjećaju saslušani.

Važno je stvoriti kulturu u kojoj zaposlenici slušaju druge zaposlenike. Jer vrlo često čujemo svoje kolege, ali zapravo ne slušamo što govore. Mnogo puta ljudski umovi odlutaju kada su grupni sastanci i ne upijaju sve što je rečeno. Mnogo puta do sukoba dolazi zbog činjenice da zaposlenici ne znaju točno što se od njih očekuje. Ako bolje razumiju ciljeve poduzeća i što njihovi menadžeri ili suigrači očekuju, izbjeci će se svi sukobi temeljeni na zabuni. Rasprava pomaže u razjašnjavanju ciljeva unaprijed. Nehomogeni timovi puno lakše donose odluku, dok je za raznolike timove potrebno puno više promišljanja o tome koji će se kriteriji koristiti, tko će donositi odluku itd. U različitim timovima postoje mnoge situacije u kojima ljudi samo kimaju glavom da razumiju navedene ciljeve i očekivanja jer se boje da će biti poniženi ako kažu da nisu razumjeli. Menadžer moraju pitati svakog člana kako shvaćaju očekivanja, kako bi promatrali njihove perspektive. Sastanci jedan na jedan posebno su korisni kada je u pitanju ne samo razjašnjavanje očekivanja, već i slušanje, razumijevanje i mentoriranje svakog člana tima.

Jaki i učinkoviti timovi sastoje se od različitih pojedinaca koji imaju specifične uloge, ali dijele isti cilj. Raznolikost potiče suradnju i smišljanje boljih ideja. Različite perspektive nude više mogućnosti za rješavanje problema. Kada zaposlenici vide koliko su različiti i kako svaki član doprinosi uspjehu grupe, mogu lako usmjeriti konkurenciju u zajedničku korist. Uspjeh pojedinca postaje uspjeh grupe. Sva ponašanja koja potiču kritiziranje ili ismijavanje drugih kolega su apsolutno neprihvatljiva. Zabadanje noževa u leđa, ogovaranje i maltretiranje moraju se izbjegavati jer se smatraju krajnje neprofesionalnim i temeljem sukoba među zaposlenicima. Svaki član treba preuzeti vlastite odgovornosti i ne kriviti druge. Igra okrivljavanja samo stvara više sukoba, a ne nudi rješenja (Novak, 2014).

## 4. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U PRAKSI NA PRIMJERU HOTELA ONE SUITE

### 4.1. Osnovni podaci o poduzeću

One Suite Hotel se nalazi u mjestu Srebreno između Dubrovnika i zračne luke u Čilipima. Hotel posjeduje 16 apartmana i 2 premium sobe. Ambijent hotela je posebno stilski i moderno uređen. Gosti na raspolaganju imaju preljepni bazen koji je smješten na krovu hotela te se uz njega nalazi i moderna teretana koja ima vrhunsku opremu. Hotel je prepoznatljiv po svome baru "Lokal". Dio hotela predstavlja i moderno opremljena dvorana te je ona namijenjena za održavanje poslovnih sastanaka, domjenaka i prezentacija. Također hotel ima svoj vlastiti parking (garažu) i električnu punionicu za automobile. Također postoji i mogućnost organizacije transfera od/do Dubrovnika i zračne luke. Hotel je smješten u blizini pošte, banke, trgovačkog centra, ljekarne, plaža (One Suite Hotel.com, 2023).



Slika 4.: One Suite Hotel

Izvor: (One Suite Hotel.com, 2023)

Hotel gostima u ponudi pruža ugođaj *Green&Healthy* zdrav životni stil koji u takvoj ponudi pruža usluge teretane, masažnog bazena kao i poseban Meni gastronomske ponude. Sva jela se spremaju od namirnica koje pripadaju lokalnom uzgoju pa se prema tome poslužuju lokalna vina, *craft* piva, *speciality* kava. Lokal također pruža usluge vegetarijanske i veganske prehrane. Radno vrijeme Lokala je od 07:00 do 24:00 i tako tijekom cijele godine.

### 4.2. Instrumenti komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima poduzećima

Komunikacija i upravljanje usko su povezani. Komunikacija se odnosi na proces u kojem se informacije razmjenjuju između dvije ili više osoba (u komunikaciju su sve više uključeni i strojevi, ali ovdje ograničavamo raspravu na komunikaciju među ljudima). Svaka od uloga upravljanja, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola ovise o učinkovitoj komunikaciji. Menadžeri moraju biti u mogućnosti primiti točne informacije kako bi odredili planove i moraju biti u mogućnosti poslati točne informacije kako bi se planovi proveli. Kada su informacije točno poslane i primljene, svi u organizaciji mogu biti informirani. Međutim, kao što vidimo u prethodnom primjeru, kada se informacije pogrešno protumače ili kada se šire netočne informacije, komunikacija može stvoriti značajne probleme u organizacijama.

Postoje različiti načini komunikacije na poslu, ali postoji nekoliko univerzalnih interakcija koje se događaju na gotovo svakom radnom mjestu. Menadžment ima izravnu komunikaciju koja se odvija uz korištenje telefona, telefaksa, e-maila, sastanaka, elektroničke pošte, interneta kao i interne platforme za komunikaciju. Kada je riječ o zadovoljstvu radnika poslom, njihove primjedbe i prijedlozi se dobivaju putem internog razgovora s menadžerom. U razgovorima s menadžerom dobivaju se korisne informacije za daljnji razvoj poslovne komunikacije u hotelu. U hotelu se provodi vrlo aktivna poslovna komunikacija uz visoku razinu korištenja nove tehnologije posebno e-maila, pametnih telefona, ali i direktnih razgovora sa zaposlenicima.

Uloga menadžmenta u hotelu je ostvariti ciljeve organizacije. Da bi to učinili, menadžeri stvaraju plan koji definira što treba učiniti, kada će se to učiniti i kako će se to učiniti. Za provedbu plana, menadžeri moraju prenijeti ovu informaciju svima u organizaciji. To jest, oni moraju priopćiti plan članovima organizacije. Međutim, menadžeri trebaju učiniti puno više od pukog informiranja ljudi što trebaju učiniti kako bi podržali plan. Oni također moraju motivirati ljude da podrže plan, izgraditi predanost organizaciji, uspostaviti odnos i suradnju te informirati sve o događajima i radnjama koje utječu na organizaciju. Dobra komunikacija ne samo da informira, već također pomaže u stvaranju kulture u kojoj se ljudi osjećaju kao da pripadaju organizaciji i žele je podržati.

#### **4.3. Unutarnja komunikacija u poduzeću**

Dobra interna komunikacija osigurava jasnoću za sve u organizaciji. Interna komunikacija dijeli informacije o poduzeću kako bi zaposlenici mogli dobro obavljati svoj posao. Održava ljude informiranima. Svrha interne komunikacije je osigurati učinkovit protok informacija između odjela organizacije i kolega. Ovo se odnosi i na gore i na dole u lancu uprave/zaposlenika. Također funkcionira među zaposlenicima koji su u interakciji jedni s drugima u poduzeću. Čvrsta interna komunikacija njeguje kulturu poduzeća i gradi angažman zaposlenika. Interna komunikacija odnosi se na grupu procesa ili alata koji su odgovorni za učinkovit protok informacija i suradnju između sudionika unutar organizacije. Interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju između top menadžmenta, uprave i zaposlenika.

Otvorena i transparentna komunikacija odličan je način da osigurate da zaposlenici razumiju izjavu o misiji tvrtke i da su svi usklađeni s vrijednostima poduzeća. U hotelu se koriste društvene mreže preko kojih se informiraju korisnici o proizvodima i uslugama, novim i starim, te također informiraju potencijalne nove zaposlenike o radnom okruženju. Internet se koristi djelomično za dijeljenje podataka koji se spremaju na jednu lokaciju i djelatnici koji rade sa računalima u tvrtki : administracija, recepcija prodaja, voditelj hrane i pića prema unaprijed određenoj dozvoli na toj zajedničkoj lokaciji dijele podatke, npr. raspored za rad zaposlenika, pripremaju voditelji i učitaju na zajedničku lokaciju i svi u svakom trenutku mogu vidjeti kad tko radi u slučaju neke potrebe, organiziranju događanja itd. podaci se nalaze unutra interne mreže poduzeća nisu na internetu.

#### **4.4. Intervju s direktoricom hotela One Suite**

Kao što je već navedeno poslovna komunikacija temelj je uspjeha svake organizacije bez obzira na veličinu, industriju ili poslovni model u kojem posluje. Drugim riječima, komunikacija je ključni čimbenik koji pokreće gotovo svaku poslovnu aktivnost. Od interne suradnje i planiranja do izgradnje odnosa s kupcima, svaki proces počinje i završava učinkovitom poslovnom komunikacijom. Učinkovita poslovna komunikacija odnosi se na bilo koju vrstu razmjene informacija unutar i izvan organizacije usmjerenu na postizanje poslovnih ciljeva. U biti, cilj učinkovite poslovne komunikacije je poboljšati interne procese, minimizirati pogreške i ispuniti organizacijske ciljeve. Kako svaka organizacija ima svoju poslovnu komunikaciju tako ima i hotel One Suite. Kako i na koji način provode svoje poslovnu komunikaciju objasnila je

direktorica hotela u obliku intervjua. U intervjuu direktorica je objasnila njihov način provođenja poslovne komunikacije.

- **Koliko zaposlenika hotel ima? (koliko ljudi radi na odjelu marketinga (ako ga ima), koliko na odjelu financija i slično, odjel domaćinstva, odjel prodaje, restoran... - ukratko koja su njihova zaduženja)**

23 zaposlenika te moram napomenuti da smo mi tu malo specifični. Ne postoji odjel marketinga, ali postoji osoba koja uz svoja druga zaduženja brine o marketingu i komunicira prema vanjskim suradnicima npr. društvene mreže itd.

Administracija 3: 1 referentica koja obavlja administrativne poslove na dnevnoj bazi: broji novac u blagajnama i polaže na račun tvrtke, kontrolira sve vrste naplata (kartice, na sobu, potrošnju minibara itd.), zaprima i šalje poštu, kontrolira i unosi materijalne račune vezano za potrošnju po odjelima u hotelu, obavlja kontrolu stanja materijala mjesečnim inventurama, knjiži i kontrolira račune usluga.

1 članica uprave koja je zadužena za marketing, odnose s javnošću, kvalitetu cjelokupnog poslovanja hotela.

1 direktorica hotela koja je zadužena za operativno poslovanje hotela, financije te sve vezano za radnike: kadrovsku, obračun plaća, zaštitu na radu, itd.

Recepcija i prodaja 4: 3 recepcionara briga oko gostiju koji dolaze na smještaj, dodjeljivanje smještajnih jedinica pristiglim rezervacijama, *check in/check out*, smještanje gostiju u sobe, informiranje, naplata. 1 voditeljica recepcije i prodaje; organizira rad recepcionara i sama radi prvu smjenu na recepciji te brine o cijenama i ugovorima s agencijama, povećanju prihoda bilo povećanjem cijena ili povećanjem broj prodanih jedinica ili kombinacijom, odgovara na upite i recenzije gostiju. Brine se o reputaciji hotela te daje sugestije osobi koja vodi marketing i vanjskim suradnicima o preferencijama gostiju te koje goste s koji tržišta, dobi, platežne moći želimo privući. Domaćinstvo 3 – spremačice, briga oko čistoće i urednosti cijelog hotela vezano za prostore koje koriste gosti i zaposlenici.

Hrana i piće 13 – kuhari i konobari te voditelj hrane i pića. Brinu o pripremanju i posluživanju gostiju na smještaju te vanjskih gostiju koji dolaze u bar i pizzeriju. Služimo doručak i večeru.

Voditelj organizira rad kuhinje te bara i pizzerije, vodi brigu o namirnicama da se koriste i skladište na propisan način, o nabavi istih, svim administrativnim stavkama vezano za

djelatnike (sanitarne iskaznice, stručni ispiti, zaštite na radu i rad na siguran način), te educira zaposlenike kako će se odnositi prema gostima i ostalim djelatnicima.

- **Koji se sve oblici komunikacije koriste u hotelu?**

Pismena: email, poruke preko grupa na mobitelu, upute na papiru npr. način rada na siguran način vezano za neki stroj u kuhinji, pismeni podsjetnici.

Usmena: direktni razgovor.

- **Koji oblik komunikacije se najviše koristi u hotelu (usmeno, pismeno, računalno).**

Usmeno, putem mobitela, email-a.

- **S vašeg gledišta koje su prednosti, a koji nedostaci takvih oblika komunikacije? (zašto je neki oblik komunikacije dobar/loš, postoje li neki nedostaci, na čemu bi se trebalo raditi za poboljšanje).**

Usmeni način je najbrži, međutim postoji mogućnost da se nešto pogrešno razumije ili da se zaboravi. Pismeni način je sporiji, ali ostaje trajni trag npr. email i u slučaju problema lakše je pronaći odakle je započeo i tko je propustio napraviti svoj dio posla kako bi se u budućnosti izbjegli mogući problemi.

- **Je li ikada došlo do nekog problema/nesporazuma zbog loše komunikacije u vašem hotelu – ako imate neku priču ili situaciju?**

Da npr. u jutarnjoj smjeni je gost ostavio poruku za taxi u popodnevnim satima 17 h, na predaji smjene nije iskomunicirano da treba naručiti taxi u 17 h tako da gost dođe na recepciju, a taxi nije pozvan. Ovo je klasični primjer zaboravljivosti.

- **Zbog čega više preferirate taj oblik komunikacije od drugih?**

Ne preferiram jedan oblik komunikacije već se koristimo kombinacijom ovisno o kojem prijenosu podataka se radi.

- **Kakva je vaša organizacijska komunikacija (je li ona više lančana, kružna ili svekanalna?) Komunicirate li tako da direktor priča s voditeljima odjela, pa voditelji sa zaposlenima ili je to više svekanalna komunikacija gdje svatko komunicira sa svakim?**

U pravilu direktor priča s voditeljima pa oni sa svojim zaposlenicima međutim u nekim situacijama zbog brzine direktor preskače voditelje i komunicira direktno za zaposlenicima.

- **Koristite li neke informacijske sustave (kako bi prosljeđivali informacije većem broju korisnika) ili to ostaje na razini međuljudske komunikacije?**

Koristimo društvene mreže preko kojih informiramo korisnike o našim proizvodima i uslugama, novim i starim, te također informiramo potencijalne nove zaposlenike o radnom okruženju.

- **Ako koristite intranet, kako to funkcionira?**

Koristimo djelomično za dijeljenje podataka koji se spremaju na jednu lokaciju i djelatnici koji rade s računalima u tvrtki: administracija, recepcija prodaja, voditelj hrane i pića prema unaprijed određenoj dozvoli na toj zajedničkoj lokaciji dijele podatke, npr. raspored za rad zaposlenika, pripremaju voditelji i učitaju na zajedničku lokaciju i svi u svakom trenutku mogu vidjeti kad tko radi u slučaju neke potrebe, organiziranju događanja itd. podaci se nalaze unutar interne mreže tvrtke nisu na internetu.

- **Komunikacija s dobavljačima? Vanjski suradnici – prijevoz gostiju?**

Pismeno, usmeno radi brzine u nekim slučajevima, ali nakon toga pismena potvrda istog.

- **Koji oblik komunikacije tu dominira (usmeno, pismeno, računalno)?**

Pismeno email.

- **Komunikacija prema gostima? (rezerviraju li gosti više preko agencije ili nekih drugih platformi ili izravno preko vaše web stranice?)**

Gosti najviše rezerviraju preko turističkih agencija 40 % i individualno preko OTA kanala 40 % (BOOKING.COM, EXPEDIA, HOTELBEDS), ostalo (*web*, mail, telefon, *walk in*) 20%.

- **Kako izgleda komunikacija s gostima kad oni rezerviraju preko nekog posrednika, a kako to izgleda kad rezerviraju izravno?**

Kad rezerviraju preko posrednika od posrednika dobiju sve informacije o hotelu, mi dolazimo u kontakt tek kad gost dođe u hotel, tako da puno ovisimo o prodajnim predstavnicima agencije. Kad rezerviraju direktno, mi ih informiramo prije dolaska u hotel, te dobijemo povratne informacije od njih koje su im želje tako da se možemo bolje pripremiti i samim tim je zadovoljstvo gostiju veće.



## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna komunikacija ključna je za povećanje učinkovitosti zaposlenika. Zaposlenicima se kroz komunikaciju opisuju različiti planovi i politike, bitna pitanja, organizacijski ciljevi i sl., što unapređuje njihovo znanje i čini ih učinkovitijima u izvršavanju svojih obaveza. Komunikacija je proces u kojem dijelimo informacije, bilo da je to verbalno, neverbalno ili u pisanom obliku. Učenje bolje komunikacije može poboljšati učinak na poslu i napredovati u karijeri. Poslovna komunikacija dolazi u nekoliko različitih oblika i nije ograničena na govor. Poduzeća rade sa širokim rasponom ljudi i drugih poduzeća, potičući ih na komunikaciju u različitim medijima. Kako bi bila učinkovita, vodi se računa o tonu i jasnoći poruke bez obzira na način komunikacije.

Komunikacija u poslovanju važna je za prenošenje jasnih, snažnih poruka o strategiji, korisničkoj službi i brendiranju. Posao koji gradi brend odražava dosljednu poruku prilagođenu svojoj publici. Interna komunikacija gradi odnos među zaposlenicima i menadžerima te potiče timski rad i suradnju. Dobri komunikatori ključni su za profitnu maržu i ugled poduzeća. Zaposlenici koji dobro komuniciraju i razumiju viziju poduzeća čine poduzeće uspješnijim. Korištenje učinkovitih komunikacijskih vještina može koristiti poduzeću i njegovim zaposlenicima na različite načine. Poslovna komunikacija podrazumijeva svaku vrstu komunikacije koja se odvija unutar određenog poslovnog okruženja. Poslovna komunikacija doprinosi razvoju sposobnosti utjecaja na druge, promjeni stavova i pogleda ljudi, pokretanju motivacije te stvaranju i održavanju profesionalnih odnosa.

U ovim vremenima brze globalizacije i sve veće potražnje za timskim radom, komunikacijske vještine su apsolutno ključne za uspjeh svakog poduzeća, bez obzira na njegovu veličinu. To pomaže pojednostaviti tijekove rada i izbjegava preopterećenje zaposlenika, što bi moglo dovesti do loših rutina spavanja i lošeg donošenja odluka. Odmoran zaposlenik je produktivan radnik.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2008). *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. Bezić, S. Blažević Miše, K. (2014). Poslovno komuniciranje. *Sveučilišni odjel za stručne studije*
3. Bovee, C. L. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa
4. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. com, F. (2019.). *Seven principles in the art of communication*. Dohvaćeno iz <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/02/01/seven-principles-in-the-art-of-communication/>
5. Ćorić, N. (2019). *Korporativna komunikacija*. Zagreb-Sarajevo-Mostar: Synopsis
6. Duraković, J. (2019). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju. *Fakultet političkih nauka. Univerzitet u Sarajevu*
7. Fobres.com. (2019). *Seven principles in the art of communication*. Dohvaćeno iz <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/02/01/seven-principles-in-the-art-of-communication/>
8. Hodak, S. (2012). *Komunikacijske strategije magije*. Zagreb: Naklada Ljevak
9. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga
10. Novak, B. (2014). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima : priručnik za krizne odnose s javnošću*. Zagreb: Binoza press
11. One Suite Hotel.com. (2023). Dohvaćeno iz <https://onesuitehotel.com/hr/>
12. Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga
13. Robbins, S. P. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menagementa
14. Slack.com. (2023). *Eletornic communication in business*. Dohvaćeno iz <https://slack.com/blog/collaboration/electronic-communication-in-busines>
15. Spaho, K. (2012). Organizational Communication Process. *Ekonomski vjesnik, Vol. 2., No. 6*
16. Tafra Vlahović, M. (2013). *Komunikacijski menadžment : strategija, modeli, planiranje*. Zaprešić

17. Tafra Vlahović, M. (2011). *Komunikacijski menadžment : strategija, modeli, planiranje*.  
Zaprešić

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1.: Proces komunikacije                                  | 4  |
| Slika 2.: Gubici informacija u komunikaciji odozgo prema dolje | 10 |
| Slika 3.: Horizontalna poslovna komunikacija                   | 11 |
| Slika 4.: One Suite Hotel                                      | 24 |

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja **ANA SAMBRAILO**, JMBAG: 0275071176 izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni rad pod naslovom: **Poslovno komuniciranje u teoriji i praksi na: Ekonomije i poslovne ekonomije na Sveučilištu u Dubrovniku**, izradila samostalno, pod mentorstvom prof. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž.
- Sam u izradi koristila navedenu literaturu i pri tome se pridržavala etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasna da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovala autorska prava.

Ime i prezime studenta:

**Ana Sambrailo**

**U Dubrovniku, rujan 2023.**

