

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

KARLO KOVAČEK

STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2016.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

KARLO KOVAČEK

STARATEŠKO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, prof.

ČAKOVEC, 2016.

ZAHVALA

Zahvaljujem svojoj mentorici prof. Kseniji Pletenac na stručnom vodstvu, pruženoj pomoći, savjetima i potpori tijekom izrade ovog završnog rada.

Posebno zahvaljujem svojim roditeljima koji mi pružaju potporu tijekom cijelog života i studija. Hvala vam što vjerujete u mene.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	2
2.1. Proces komunikacije.....	3
2.2. Ciljevi poslovnog komuniciranja.....	3
3. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE.....	5
3.1. Verbalna poslovna komunikacija.....	5
3.1.1. Usmena komunikacija.....	5
3.1.2. Pisana komunikacija.....	9
3.2. Neverbalna poslovna komunikacija.....	12
4. KOMUNIKACIJA I ETIKA	16
4.1. Etičnost pojedinca i organizacije.....	16
4.2. Etički kodeks.....	17
4.3. Uzroci neetičnog ponašanja.....	18
5. KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI.....	19
5.1. Povjerenje.....	19
5.2. Poštovanje i naklonost.....	20
6. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI.....	21
6.1. Komunikacijski kanali strateškog komuniciranja.....	22
6.2. Vodstvo i moć u komunikacijama.....	23
6.2.1. Vodstvo i komunikacije.....	23
6.2.2. Moć i komunikacije.....	24
6.3. Komuniciranje imidža i konkurentska prednost.....	25
6.3.1. Oglašavanje.....	25
6.3.2. Odnosi s javnošću i izgradnja imidža.....	27
6.3.3. Reputacija, komunikacija i konkurentska prednost.....	28
6.4. Komuniciranje bez granica.....	30

6.4.1. Komunikacija među kulturama.....	30
6.4.2. Zainteresirane strane: komunikacije koje premošćuju granice.....	33
7. MENADŽMENT U ORGANIZACIJI.....	35
7.1. Menadžerske funkcije.....	35
7.2. Menadžerske vještine.....	37
8. TIMOVI U ORGANIZACIJI.....	39
8.1. Uloge u timu.....	39
8.2. Vrste timova.....	41
8.3. Karakteristike uspješnog tima.....	42
9. SUKOB U ORGANIZACIJI.....	45
9.1. Uzroci sukoba.....	45
9.2. Vrste sukoba.....	46
9.3. Stilovi rješavanja sukoba.....	46
10. ZAKLJUČAK.....	48
LITERATURA.....	49

SAŽETAK

Komunikacija je stalno prisutna u ljudskom životu, bilo privatnom, bilo poslovnom. Komunikacijom se prenose informacije, mišljenja, stavovi, a cilj joj je postići sporazumijevanja između sugovornika unutar i izvan organizacije. Sugovornici se mogu sporazumjeti pisanjem, pričanjem, čitanjem, slušanjem. Učinkovita poslovna komunikacija rezultira uspješno odrađenim radnim zadacima i ispunjenim ciljevima organizacije. Iskrene i istinite poruke doprinose etičnoj poslovnoj komunikaciji. Odnosi ispunjeni povjerenjem i poštovanjem utječu na povećanje zadovoljstva, razvoj dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i izvan nje s vanjskim okruženjem koje je važno za cjelokupno poslovanje organizacije. Za organizaciju, kao nešto čime društvo stvara vrijednosti poput zaposlenja karijere, proizvoda, profita, važno je ostvariti učinkovito strateško komuniciranje. Za izgradnju strategije komuniciranja potrebno je na ciljeve organizacije nadovezati komunikacijske ciljeve. Nakon toga, valja odrediti budžet za provedbu komunikacijskih aktivnosti, analizirati i definirati ciljne skupine kojima je namijenjena komunikacijska strategija uz korištenje komunikacijskih kanala i alata. Strateška komunikacija treba biti kontinuirana, odvijati se s razumijevanjem, obuhvatiti sve organizacijske razine, kreirati jasne, originalne poruke koje će biti prihvatljive internim i eksternim korisnicima, poticati dobre međuljudske odnose sukladno interesima organizacije, ojačavati identifikaciju zaposlenih s organizacijom, a sve kako bi utjecale na zadržavanje lojalnih korisnika proizvoda i usluga te privlačenje novih. Važnu ulogu u strateškom komuniciranju imaju vodstvo i moć jer utječu na način vođenja organizacije te oglašavanje, odnosi s javnošću i reputacija, čiji je cilj izgradnja pozitivnog imidža, a ujedno i poboljšanje imidža organizacije, proizvoda, usluga, kako bi organizacija ostvarila konkurentsku prednost. Komuniciranju sa zainteresiranim stranama i različitim kultura, organizacija također treba obratiti pozornost. Menadžeri ovisno o poziciji u menadžmentu imaju ovlaštenja i odgovornost za planiranje poslova, donošenje odluka i angažiranje zaposlenika kroz komunikaciju. Za uspješan rad timova ključna je komunikacija koja će doprinosti suradnji članova. Sukobi su svakodnevna pojava u organizaciji, a njihove posljedice su pozitivne, odnosno negativne. Uspješni poslovni ljudi u svijetu su prije svega istinski majstori komunikacije.

Ključne riječi: *komunikacija, organizacija, strateško komuniciranje, konkurentska prednost, menadžeri*

1. UVOD

Da bi organizacije opstale, nužno je da zaposlenici na svim razinama surađuju, a da bi surađivali moraju komunicirati. Komunikacijom si međusobno prenose razne informacije, mišljenja, stavove, stvaraju pozitivne ili negativne međuljudske odnose. Komunicirati se može na razne načine, pričanjem, pisanjem, slušanjem, gledanjem te čak i šutnjom.

U radu je dio pažnje posvećen poslovnoj komunikaciji, verbalnoj i neverbalnoj. Cilj poslovne komunikacije je sporazumijevanje koje se ostvaruje prijenosom informacija, poruka, iskustava, dogovorom, usklađivanjem mišljenja, ali i opovrgavanjem. Kao vještina, poslovna komunikacija se može poboljšati, što za posljedicu ima poboljšanje poslovnih odnosa i rezultata, čime se ostvaruju koristi za sve sudionike u komunikaciji.

Ljudsko ponašanje i komunikacija u privatnom i poslovnom životu prožeta je etikom. Svaki dobar komunikator treba težiti etičnom komuniciranju koristeći poruke koje su istinite i iskrene te koje ne obmanjuju. S druge strane, neetično komuniciranje treba izbjegavati jer šteti odnosima unutar i izvan organizacije. Nadalje, pojašnjeno je kako povjerenje, poštovanje i naklonost utječu na razvoj i održavanje međuljudskih odnosa.

U nastavku rada pažnja je usmjerena na strateško komuniciranje u organizaciji koje se ostvaruje internom komunikacijom i komunikacijom s vanjskim okruženjem. Moć i vodstvo važne su odrednice strateškog komuniciranja. Komuniciranjem imidžem želi se steći pozitivan imidž kod vanjskog okruženja organizacije kao što su kupci, dobavljači i vladine agencije, kako bi se stekla prednost pred žestokom konkurencijom. Organizacija mora poznavati tržišna pravila natjecanja, zakonske i političke sustave zemalja diljem svijeta kako bi mogla komunicirati i poslovati u drugim kulturama.

Teško da bi organizacija postojala bez menadžera. Menadžeri kroz menadžerske funkcije upravljaju radom organizacije i mnogo vremena provode u komunikaciji s drugim organizacijskim razinama. Sastavni dio organizacije su i timovi, čiji je rad u najvećoj mjeri vezan uz stalno prisutnu komunikaciju između članova tima. Sukobi su neizbježna pojava u organizaciji i postoji nekoliko uzroka njihovog nastanka. Posljedice sukoba odražavaju se pozitivno, odnosno negativno na organizaciju.

2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovno komuniciranje obuhvaća skup tema koje obrađuju razne aspekte razmjene informacija među ljudima s ciljem obavljanja poslovnih aktivnosti. Većim dijelom riječ je o obliku formalnog komuniciranja u složenim uvjetima pri čemu se isprepliću odnosi radne skupine ili tima s okruženjem, tj. građanima, klijentima i djelatnicima međusobno, ali se poslovno komuniciranje sastoji i od neformalnog komuniciranja.

Poslovna komunikacija je neophodna u poslovnim organizacijama i nijedna organizacija ne bi opstala na tržištu bez komunikacije. Svi zaposlenici i njihovi nadređeni međusobno svakodnevno komuniciraju kako bi što uspješnije riješili poslovne zadatke koji su stavljeni pred njih. Osobni i profesionalni uspjeh mnogo puta ovise o tome koliko ljudi razumiju jedni druge i koliko točno shvate značenje poslanih poruka.

Učinkovita poslovna komunikacija je važna za poslovanje u cijelosti jer vodi uspješno odrađenim zadacima i ispunjenju organizacijskih ciljeva. Uzrok nastanka najvećeg broja problema u organizaciji je loša komunikacija. Loša komunikacija između djelatnika može uzrokovati različite konflikte koji uzrokuju smanjenje koncentracije, a što se samim time rezultira i lošijim poslovnim rezultatima.

Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost – sve su to kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredan dopis, nepregledna ili čak netočna informacija, naprotiv, utjecat će na stvaranje negativnog dojma (Fox, 2006, str. 15).

Obzirom na to koliko je komunikacija važna u svim poslovnim i privatnim segmentima, svaki zaposlenik, od najniže do najviše razine u organizaciji, trebao bi težiti stalnom usavršavanju i učenju komunikacijskih vještina kako bi na kraju uspješno mogao izvršavati ciljeve organizacije.

2.1. Proces komunikacije

Glavni elementi procesa komunikacije su pošiljatelj, poruka, medij i primatelj. Pošiljatelj ili izvor informacije je osoba koja šalje poruku i kroz tu poruku nastoji biti uvjerljiv kako bi postigao sporazumijevanje. Osobe koje šalju poruke moraju pokazati stručno znanje i moraju govoriti bez zapinjanja kako bi u očima primatelja postigle vjerodostojnost.

Poruka je skup informacija, činjenica ili mišljenja koje pošiljatelj šalje primatelju. Faza nastajanja poruke sastoji se od enkodiranja poruke, obilježja poruke, dekodiranja poruke i interpretacije. (prema Fox, 2006). Interpretacija poruke je završna faza kojom primatelj odlučuje o značenju simbola koje šalje pošiljatelj.

Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini i udaljenosti između pošiljatelja i primatelja), raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije (Fox, 2006, str. 27). Svaki medij ima svoje prednosti i nedostatke pa se stoga treba pažljivo birati. Najprikladniji medij za prenošenje vrlo važnih poruka koje zahtijevaju povratnu informaciju je neposredan razgovor.

Primatelj je osoba koja prima poruke te pokušava razumjeti što joj pošiljatelj želi priopćiti. Od primatelja se očekuje da kroz povratnu informaciju izrazi svoje razumijevanje ili nerazumijevanje poruke, odnosno slaganje ili neslaganje s porukom. Kako će primatelj razumjeti informaciju ovisi o njegovim sposobnostima interpretacije. Tu se javljaju ograničenja fizičke okoline i razlike u znanju. Kako bi primatelj u tim situacijama točno interpretirao poruku, pošiljatelj je može prilagoditi njegovim potrebama.

2.2. Ciljevi poslovnog komuniciranja

Svaka izrečena riječ, visina glasa, fizička udaljenost između osoba koje komuniciraju, gesta ili pokret određenim dijelom tijela uzrokovan je ciljem koji se komunikacijom želi postići. Jedan od ciljeva je postići razumijevanje kod primatelja, npr. kod zaposlenika,

poslovnih partnera kako bi oni u potpunosti shvatili informacije, poruke i iskustva koja su im poslana.

Sljedeći cilj je dobiti povratnu informaciju ili drugim riječima, odgovor od primatelja. Iz odgovora se može zaključiti je li primatelj shvatio sve što mu je rečeno. Ukoliko kod primatelja postoje neke nedoumice i nejasnoće, uvijek za dodatno pojašnjenje može pitati pošiljatelja poruke.

Cilj je svakako i uspostaviti pozitivan poslovni odnos. Odgovarajućom komunikacijom, usklađivanjem mišljenja i argumentiranjem organizacija stječe se ugled, povjerenje i naklonost kod postojećih poslovnih partnera i u vanjskom okruženju kod građana, tj. klijenata. Nakon što se nađe na dobrom glasu i kad se pozitivna iskustva prošire poslovnim svijetom, lakše se mogu pridobiti i novi poslovni partneri i građani, tj. klijenti, a to je u interesu organizacije.

Sve se svodi na krajnji cilj, a to je ostvarivanje koristi za organizaciju. Pozitivna, kreativna i uvjerljiva komunikacija koja stvara nove ideje dogovorom, vodi prema zadržavanju postojećih klijenata, osvajanju novih tržišta i pridobivanju novih klijenata, što bi trebalo rezultirati postizanjem željenog profita, što predstavlja primarni cilj kojemu organizacija teži.

3. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE

3.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija se u poslovnom svijetu dijeli na usmenu (element slušno-govorne komunikacije) i pisanu (element vizualne komunikacije). Oba oblika komunikacije imaju svojih prednosti i nedostataka. Učinkovitiju poruku će dati kombinacija više medija (govor + pismo + slika) i takvu poruku će primatelj lakše interpretirati i razumjeti te dulje pamtiti.

3.1.1. Usmena komunikacija

Usmena komunikacija je razgovor između dvoje ili više ljudi. Iskazuje se riječima i još se naziva i komunikacija „licem u lice“. Na usmenu komunikaciju otpada oko 30% ukupne poslovne komunikacije.

Prednosti usmene komunikacije su što je najjednostavniji i najbrži oblik poslovne komunikacije. Još jedna prednost je što omogućava povratnu vezu na licu mjesta te pošiljalatelj odmah vidi je li primatelj shvatio poruku. Ukoliko primatelj nije u potpunosti shvatio poruku, ima mogućnost postavljanja dodatnih pitanja kako bi mu se detaljnije objasnio smisao poruke. Uz ovu komunikaciju, vezana je i neverbalna komunikacija kojom se kroz govor tijela, kontakt očima i gestikulaciju otkriva što sugovornici misle.

Prvi nedostatak usmene komunikacije je što ne ostavlja pisani trag. Nema dokaza da se određena komunikacija dogodila ili da je postignut dogovor nakon čega je sklopljen posao. Sljedeći nedostatak očituje se u tome što ljudi ne razmišljaju dovoljno o sadržaju poruku koji izgovore. Zbog toga se izgovori nešto što nije trebalo biti izgovoreno ili dolazi do nesporazuma jer se poruka može sagledati sa različitih aspekata.

Nadalje, postoji velika vjerojatnost da primatelj uopće ne čuje određeni dio poruke zbog buke i smetnji iz okruženja. Ukoliko pošiljatelj pošalje poruku preko nekoliko osoba, ta ista poruka do krajnjeg primatelja može doći znatno izmijenjenog značenja i zbog toga može doći do nesporazuma, nerazumijevanja ili neizvršavanja radnih zadataka. U nastavku će biti navedeni neki od najčešćih oblika usmene komunikacije.

Komunikacija licem u lice

Komunikacija licem u lice smatra se važnim oblikom komuniciranja jer se osim riječima, u ovom obliku komunikacije komunicira i na druge načine, uglavnom nesvjesno – neverbalnom komunikacijom.

Kad se komunicira licem u lice, kad se osoba gleda u oči, može se vidjeti da li ta osoba u tom trenutku želi razgovarati o nekoj temi ili baš nije raspoložena za tako nešto. Lice osobe, pokreti tijela, ton glasa i geste daju odgovore, iako se nije izrekla niti jedna riječ, što nije moguće postići u drugim oblicima komunikacije.

Kod komunikacije licem u licem važan je i proces slušanja. Kako bi slušanje bilo uspješno, važno je da prilikom tog procesa slušatelj ne razmišlja o drugim problemima, ne lista papire, ne gleda na sat i da ignorira sve što bi mu moglo zaokupiti pažnju. U aktivnom slušanju važno je sugovornika saslušati do kraja i ne donositi zaključke prije no što on završi izlaganje. Takav odnos prema sugovorniku temelj je uspješnog razgovora.

Komunikacija u grupi

Komunikacija u grupi podrazumijeva slanje i primanje informacija, a s posljedicom djelovanja na članove grupe. Međusobni odnos članova grupe je veoma važan, oni su u pravilu usmjereni jedni na druge, razmjenjuju ideje, mišljenja i iskustva, a sve kako bi zajedničkim snagama stigli do zajedničkog cilja.

Komunikacija u grupi može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija se odvija prema definiranim standardima i načelima i najvećim je dijelom vezana uz profesionalni radni odnos. U pravilu se planira i unaprijed se dogovaraju termini poslovnih susreta i sastanaka. Kod neformalne komunikacije članovi grupe komuniciraju većim dijelom o događajima iz privatnog života, svojim brigama,

strahovima, nadanjima i stvarima koje ih vesele. Neformalna komunikacija u pravilu nije unaprijed planirana.

Sa aspekta pravca djelovanja, komunikacija može biti vertikalna i horizontalna. Vertikalna komunikacija podrazumijeva komunikaciju među članovima koji se nalaze na istoj razini (npr. komunikacija između izvršitelja). Dok horizontalna komunikacija u grupi podrazumijava komunikaciju među članovima koji se nalaze na različitom položaju (npr. menadžera i izvršitelja).

Javno izlaganje

Pod pojmom javno izlaganje podrazumijeva se održavanje organiziranog govora pred većom skupinom ljudi. Da bi javno izlaganje bilo zanimljivo i uspješno treba ga dobro pripremiti. Govor pomno isplanirati i dobro uvježbati, a s druge strane treba analizirati karakteristike publike. Analizirati dob, spol, obrazovanje, stupanj zainteresiranosti za pojedine teme te se pokušati poistovjetiti s publikom kako bi shvatili što publika želi čuti i što može razumjeti.

Osim sadržaja, bitan je i način izlaganja. Fox (2006, str. 64) ističe da način izlaganja valja uskladiti s komunikacijskom namjerom (informiranje, uvjeravanje, motiviranje, ili kombinacije navedenog) te sastavom publike. Preporučuje se:

- Vježbati izlaganje (pred ogledalom)
- Govoriti, ne čitati
- Gledati u publiku
- Eliminirati tikove
- Efektivno formulirati uvod (prikladna anegdota) i završetak (kratak završetak, poanta)
- Koristiti audiovizualna pomagala, što omogućuje prezentiranje velike količine informacija u kratkom vremenu i na pregledan način.

Izvještavanje

Velik dio poslovne komunikacije svodi se na izvještavanje. Osoba koja izvještava mora uvjeriti osobe kojima podnosi izvještaj da su izloženi podaci vjerodostojni i iskoristiti podatke za unapređenje dijaloga i suradnje u poslovne svrhe. Kvalitetno izrađen i prezentiran izvještaj treba izraziti jasnu i nedvosmislenu poruku. U današnje vrijeme

nije samo dovoljno podnijeti izvještaj, već je podatke iz izvještaja potrebno i potkrijepiti argumentima, tablicama, grafikonima kako bi olakšali donošenje poslovnih odluka organizacije.

Telefon

Komuniciranje telefon postalo je učestalo sredstvo komunikacije u poslovnom svijetu te je ogledalo profesionalnosti i pristojnosti svake osobe jer nije važno što reći, već i kako to reći.

Kad se upućuje telefonski poziv, poziv treba započeti s pozdravom, osobnim predstavljanjem i predstavljanjem organizacije iz koje se zove. Što se tiče primanja telefonskog poziva, treba započeti s pozdravom, osobnim predstavljanjem i navođenjem imena organizacije.

Kad govorimo o poslovnoj komunikaciji, tko god se javlja na telefonski poziv, dužan je slijediti telefonsku kulturu odnosno pravila opće pristojnosti. U ovoj komunikaciji glas mora biti topli i mora djelovati iskreno, poslovno, pouzdano, profesionalno. (Kako komunicirati u poslovnom svijetu, <http://etalent.hr/kako-komunicirati-u-poslovnom-svijetu/> (19.04.2016.))

Za uspješno telefoniranje nikako ne ostaviti sugovornika da čeka na liniji, nikad ne obećati ono što je nemoguće ispuniti, ne razgovarati s drugim ljudim istovremeno i ne jesti, niti piti tijekom razgovora.

Radio i televizija

U početku se putem radija i televizije odvijala jednosmjerna komunikacija, kojom se poruka upućivala velikom broju ljudi, bez mogućnosti da se dobije izravan odgovor na poruku. Razvoj suvremenih tehnologija omogućio je da komunikacija putem radija i televizije u određenoj mjeri postane dvosmjerna na način da se npr. slušatelj ili gledatelj javlja uživo u neku emisiju. Negativnost ove komunikacije je u tome što je uloga slušatelja ili gledatelja većinom pasivna te se primateljima manipulira priopćavanjem i širenjem neistina i stvaranjem krive slike u javnosti.

Internet

Internet nudi mogućnost da korisnici sami pretražuju informacije koje ih zanimaju, obrađuju ih i šalju dalje drugim korisnicima i tako preuzimaju aktivnu ulogu. Osim

samostalnog pretraživanja, informacije korisnici mogu zaprimiti i biti upoznati sa događajima iz cijelog svijeta kroz čitanje novina, slušanje radijskih emisija i gledanje televizijskih programa.

Video konferencija

Video konferencija predstavlja komunikaciju putem koje se između dvije ili više prostorno udaljenih lokacija uz korištenje računala i komunikacijskih tehnologija izmjenjuje zvuk i video slika. Najčešće se koristi u poslovne svrhe za održavanje sastanaka kad nije moguće okupiti sve sudionike na jednoj lokaciji. Svoju svrhu ima i u obrazovanju za učenje na daljinu.

3.1.2. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je komunikacija u kojoj je sredstvo prenošenja poruke pisana riječ. Prema Fox (2006, str. 65) pisana komunikacija je planirana i iziskuje kreativan napor. Važno je naglasiti da što je važnija i složenija informacija koja se prenosi, postoji veća sklonost da se prenese pisanim putem.

Najveća prednost pisane komunikacije je što ostavlja pisani trag. Pisani trag može se čuvati i poslužiti kao dokaz u ostvarivanju prava, u slučaju pravnog spora ili u međusobnom odnosu poslovnih partnera. Prednost se očituje i u tome što pošiljatelj pisane poruke ima vremena dobro razmisliti i osmisliti što će napisati u sadržaju poruke. Sadržaj treba biti jasan, precizan, formalan, pravopisno i gramatički točan. S druge strane, primatelj može spremati primljenu poruku i uvijek je može ponovo pročitati i prisjetiti se sadržaja te ne mora pamtiti poruku. Pisana komunikacija je efikasna i jeftina zbog mogućnosti slanja poruke na velike udaljenosti uz relativno male financijske troškove.

Prvi nedostatak pisane komunikacije je da treba više vremena da se napiše, odnosno sporija je nego usmena komunikacija. Također, potrebno je i više vremena da se dobije povratna informacija i ne postoji efekt neverbalne komunikacije sugovornika. Zbog moguće dvosmislenosti postoji mogućnost nesporazuma. Nedostatak koji se veže za pošiljatelja je da ima povećanu odgovornost prema sadržaju zbog trajnosti i

dokumentiranosti te prema formi zbog jezika i stila. Nemogućnost postavljanja potpitanja i nedobivanje pojašnjenja na licu mjesta predstavljaju nedostatak za primatelja.

U poslovnu komunikaciju na papiru ubrajaju se memorandumi, obrasci, poslovna pisma i izvješća, dok se u elektroničku poslovnu komunikaciju ubrajaju e-mail, web stranice, chat komunikacije.

Obrasci

Obrasci se koriste za racionalno prenošenje informacija, unutar organizacije i izvan nje. Prednost im je jednostavnost.

Prema Fox (2006, str. 66) dobar obrazac je:

- Jednostavan
- Razumljiv (sve upute za ispunjavanje obrasca moraju biti, kao i sami obrazac, jasne, kratke i pregledne)
- Logično organiziran (npr. kronološkim ili pojmovnim redoslijedom)
- Tekstualno i vizualno pregledan (podjela na odlomke, uporaba različitih fontova i boja)
- Prikladne veličine (duljina svakog odgovora je predvidiva, što utječe na dodijeljen prostor)
- Jezično ispravan.

U današnje vrijeme koriste se i elektronski obrasci, a služe za unos podataka u elektronske baze podataka. Podaci se kompjuterski mogu brže i lakše obraditi te djelomično kontrolirati prilikom unosa što predstavlja prednost elektronskih obrazaca.

Poslovna pisma

Poslovna pisma često se koriste u poslovnoj komunikaciji. Obično se pišu na papiru organizacije na kojem je otisnut logo, ime i adresa te na taj način predstavljaju identitet organizacije.

Poslovnih pisama ima nekoliko vrsta, pa se i različito oblikuju ovisno o vrsti. Svako poslovno pismo, osim što šalje određenu informaciju i ima određenu poslovnu svrhu, odraz je profesionalnosti pošiljatelja, a ujedno i ogledalo organizacije u čije je ime

napisano. Presudno za postizanje učinka i pozitivnog dojma je postaviti dobru strukturu pisma. Struktura se sastoji od početka pisma, redosljeda iznošenja i završetka.

Pisac mora ostvariti pet zadataka, spojenih u akronimu PIŽUD:

- Pozornost
- Interes
- Želja
- Uvjeravanje
- Djelovanje.

Ovih pet zadataka temelj je svakog poslovnog pisanja, od pisma do izvještaja do predsjednika uprave. (Heller, 2004, str. 156)

Izvješća

Izvješća moraju sadržavati samo važne obavijesti koje moraju biti iznesene logično, sustavno, jezgrovito i pregledno. Nadalje, izvješća moraju biti objektivna, dakle moraju sadržavati samo istine podatke, bez obzira bili oni pozitivni ili negativni za organizaciju. Na osobi koja prikuplja podatke i piše izvješće leži velika odgovornost jer svaki netočan podatak može ugroziti poslovanje zbog donošenja krivih odluka.

Djelatnik organizacije sastavlja izvješće na temelju naloga nadređenog ili na vlastitu inicijativu. U pravilu izvješća sadrže temu, nalaz, zaključak, izvore informacija, preporuke za poboljšanja te eventualne priloge (skice, grafikone, tablice).

Telefaks

Telefaks je tehničko sredstvo za slanje poruka i koristi se u svakodnevnom poslovanju. Slanje poruka pomoću telefaksa je jednostavno, ali ne i nevažno. Telefaksom nije preporučljivo slati podatke povjerljiva i osjetljiva sadržaja koji nisu za primjereni za javnost. Najbolje i najsigurnije je slati samo dokumente koji neće prouzročiti nikakvu štetu organizaciji ukoliko slučajno završe u krivim rukama.

Elektronička pošta (e-mail)

U komunikaciji elektroničkom poštom postoje neka pravila, pa tako nije poželjno tekst poruke pisati velikim štampanim slovima zbog toga što to predstavlja agresivno i

nekorektno ponašanje. Stil poruke mora biti jasan i pozitivan te je kao i kod ostalih oblika pisane komunikacije nužno izbjegavati dvosmislene riječi.

Kao prednosti elektroničke pošte potrebno je izdvojiti brzo pisanje i mogućnost čuvanja poruke, slanje jednoj ili više osoba odjednom, mogućnost odabira trenutka čitanja poruke kad primatelju najbolje odgovora, a primanje i slanje je besplatno, ako se izuzme plaćanje usluge interneta.

Nemogućnost prenošenja osjećaja i emocija koje imaju veliko značenje u komunikaciji te skretanje pozornosti sa nekih drugih poslovnih aktivnosti bili bi nedostaci komunikacije elektroničkom poštom.

Web stranice

Web stranicama se pristupa pomoću web preglednika, a one se sastoje od više dokumenata. Heller (2004, str. 151) za web stranicu kaže je to oblik trenutačne komunikacije koji se mora redovito ažurirati da bi bio djelotvoran.

Pristup web stranicama mora biti lak, dok sadržaj mora biti zanimljiv, razumljiv, sažet, isticati koristi te najavljivati nove sadržaje i pogodnosti. Zanimljive web stranice bilježit će veću posjećenost. Ukoliko se organizacija bavi prodajom proizvoda i usluga, veći broj kupaca će biti upoznat sa ponudom, a što bi trebalo rezultirati povećanjem prodaje.

3.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija u privatnom i poslovnom životu je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Osjećaje, stavove i osobine ličnosti koje se mogu izraziti neverbalnom komunikacijom, sugovornik najčešće odašilje pogledom, izrazom lica, držanjem tijela, gestama i udaljenošću od sugovornika.

Fox (2006, str. 70) prema Roberts (1984) ističe da je važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju ogromna: držanje, izraz lica i ukupan vanjski izgled osobe, mogu imati presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka, čak i promaknuća. Znatian dio predrasuda na radnom mjestu odnosi se na izgled

djelatnika. Istraživanja npr. pokazuju da su američki poslodavci skloniji bijelcima, vitkima i osobama bez fizičkih mana.

U poslovnom svijetu valja obratiti pozornost odakle dolaze ljudi s kojima se komunicira. Neverbalni znakovi i kulturna pravila nemaju isto značenje u svim dijelovima svijeta pa je potrebno poznavati kulturu zemlje iz koje dolazi sugovornik. Nepoznavanje kulture može dovesti do nesporazuma i sukoba.

Pogled

Pogled signalizira početak i kraj razgovora. Pozornost sugovornika se odražava na pogledu pa samim time prati i olakšava davanje povratne informacije.

Gledanje sugovornika u oči u zapadnoj poslovnoj kulturi smatra se znakom iskrenosti, povjerenja i pouzdanja. Pogled koji nekontrolirano luta okolo na sve strane očituje se kao znak nesigurnosti i podređenosti. Komunikacijski stručnjaci preporučaju 80-90% vremena gledati sugovorniku u oči, ali bez nepristojnog zurenja.

U istočnoj poslovnoj kulturi pogled ima sasvim drugačije značenje, stoga treba biti vrlo pažljiv pri komunikaciji i interpretaciji neverbalnih znakova ukoliko dolazi do komunikacije s poslovnim ljudima iz tih dijelova svijeta jer može doći do nesporazuma. Primjerice, u snažnoj gospodarskoj sili, Kini, gledanje u oči znak je nepoštovanja, dok je kod Japanaca pogled najčešće usmjeren u vrat sugovornika, a vrlo malo direktno u oči.

Izraz lica

Lice, kao jedan od najuočljivijih dijelova tijela, može privući ili odbiti ljude te dočarati šest osnovnih emocija koje su dosad identificirane, a to su iznenađenje, strah, ljutnja, gađenje, sreća i tuga. Načini izražavanja ovih emocija jednaki su i prepoznatljivi u poslovnim kulturama diljem svijeta. Tako će se npr. sreća sugovornika odraziti kroz smiješak iz kojeg sugovornici mogu prepoznati prijateljsko raspoloženje, ljubaznost i povjerenje. Kao suprotnost smiješku, ljutnja će se odraziti kroz mrštenje, a sugovornici će to protumačiti kao izraz nezadovoljstva i nezainteresiranosti za komunikaciju.

Držanje tijela i geste

Način na koji osoba hoda, stoji ili sjedi može biti jasan pokazatelj kako se osjeća i što želi pokazati, odnosno kakvu poruku želi poslati okolini. Primjerice, osoba koja ima

okretan i uspravan hod iskazuju povjerenje, hrabrost i snažnost, dok osoba čije je tijelo pogrbljeno i drži ruke u džepovima iskazuje utučenost.

Osoba će samopouzdanje i superiornost u sjedećem položaju signalizirati uz ruke zakvačene iza glave i prekrižene noge. Prsti u „trokut“ pokazatelj su autoritativnosti, a češkanje kose znak je nesigurnosti i manjka samopouzdanja. Pokušaj donošenja odluke može se očitovati kroz dodirivanje brade, a dodirivanje uha pokazuje neodlučnost.

Što se same komunikacije tiče, osoba koja širi ruke, nagnje se prema naprijed i ima „otvoren“ položaj tijela signalizira zainteresiranost za temu i spremnost na komunikaciju. Da je sugovornik malo ili nimalo zainteresiran za komunikaciju, nesiguran i oprezan, može se prepoznati na temelju prekriženih ruku i nogu, odmicanja prema natrag i pogrbljenog držanja tijela.

Geste se najčešće signaliziraju rukama i kimanjem glavom. Gestikulacijom rukama moguće je iskazati brigu, zainteresiranost i poštovanje, ali brzim i nervoznim odmahivanjem poslati poruku da je ono što druga osoba govori pogrešno i izraziti neslaganje sa sadržajem poruke. Sugovornikovo lagano klimanje glavom prema naprijed znak je da pažljivo prati i sluša što mu pošiljalac želi priopćiti.

Udaljenost od sugovornika

Svaka osoba ima svoj osobni prostor u komunikaciji. Ako se jedna osoba namjerno ili slučajno previše približi drugoj osobi i uđe u njezin osobni prostor koji obuhvaća prostor od 45 cm, ta osoba može osjetiti nelagodu. Dakle, važno je poštivati osobni prostor sugovornika, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu jer njegovim nepoštivanjem u pitanje može doći i poslovna suradnja. Za poslovne razgovore preporuča se udaljenost od 120 cm do 3 metra.

Razgovor između članova obitelji, bliskih prijatelja kao neformalne situacije u svim svjetskim kulturama dozvoljavaju i zahtijevaju manji razmak, dok poslovni razgovor kao formalna situacija zahtijeva veći razmak. Svakako treba paziti da ne dođe do prevelikog razmaka između sugovornika iz razloga što to može označiti prekid razgovora.

Fox (2006, str. 73) prema Chaika (1989) ističe da je u SAD-u normalan razmak pri razgovoru oko pola metra. Za Južnu Ameriku i Srednji istok normalnim se smatra manji razmak.

4. KOMUNIKACIJA I ETIKA

Etika se odnosi na principe dobrog i lošeg ponašanja. Svako ljudsko ponašanje u privatnom i poslovnom životu ne može proći bez etike i određene moralne dimenzije.

Ljudi svakodnevno preispituju savjest i postavljaju si pitanja je li njihovo ili tuđe ponašanje dobro ili loše, pravedno, odnosno nepravedno, jesu li izgovorene riječi etične ili neetične te je li određena poslovna odluka u skladu s etičkim načelima.

Etika daje odgovore na navedena pitanja kako bi dobili informacije o kakvoj je osobi riječ. Neetične osobe mogu se okarakterizirati kao sebične i beskrupulozne, a etične osobe najčešće se karakteriziraju kao pouzdane, poštene i pravedne.

4.1. Etičnost pojedinca i organizacije

Svako etično ili neetično ponašanje rezultat je odnosa između pojedinca i situacije u kojoj se nađe. Potrebe za ostvarenjem poslovnih rezultata i osobni interesi pojedinca mogu potaknuti na etično ili neetično ponašanje, odnosno komunikaciju. Pojedinaac se unutar organizacije ponaša i komunicira u skladu s vlastitim sustavom vrijednosti na kojeg utječu unaprijed prihvaćene etičke norme, uvjerenja i vrijednosti pojedinca na temelju kojih određuje što je za njega poželjno i prihvatljivo ponašanje. Velik utjecaj na formiranje vlastitog sustava vrijednosti imaju i kulturni, politički, organizacijski, ekonomski i pravni faktori.

Fox (2006) prema Rue i Byars (1992) određuje etičnost organizacije kao skup načela ponašanja koja predstavljaju okvir za procese odlučivanja i postupke grupa i pojedinaca.

Etičnost u organizaciji, na svakom radnom mjestu i procesu rukovođenja postala je jednom od važnih odrednica uspješnog poslovanja. Sve kreće od vrhovnog menadžmenta i on je taj koji nižim organizacijskim strukturama daje dobar primjer na koji način komunicirati.

Etično komuniciranje treba biti cilj svakog dobrog komunikatora. U etičnom komuniciranju poruke sadrže relevantne informacije, one su istinite i ne obmanjuju. Za etičnu su komunikaciju ključni točnost i iskrenost. Također, važno je komunicirati u dobro vjeri, izbjegavati diskriminirajući i seksistički jezik, manipuliranje ljudskim emocijama, prikazivanje drugih boljima ili lošijima nego što zapravo jesu. Biti iskren s kupcima, dobavljačima, kolegama, menadžerima i podređenima.

S druge strane, svako ponašanje i komunikacija koja je suprotna od etične komunikacije predstavlja neetičnu komunikaciju, a ona može štetiti organizaciji. Najčešće se neetična komunikacija prema vanjskom okruženju, odnosno korisnicima proizvoda i usluga očituje u lažnom oglašavanju i zataškavanju.

Kao zaključak proizlazi da ključnu ulogu u stvaranju etičnog ili neetičnog ozračja u organizaciji ima komunikacija. Fox (2006) tvrdi da se etično ponašanje nalaže u eksplicitnom obliku (npr. etički kodeks ili pravila ponašanja) i sustavno se potiče (npr. definiranje sustava vrijednosti organizacije, organizacije tečajeva etike i sl.). Neetično se ponašanje, pak, može potaknuti eksplicitno, ali i implicitno – pasivnošću i šutnjom.

4.2. Etički kodeks

Fox (2006) prema Gorlin (1990) navodi da bez obzira na specifičnu djelatnost organizacije, etički kodeks određuje stav organizacije prema sljedećim pojedinačnim kategorijama:

- Osnovno poštenje
- Pridržavanje propisa
- Sigurnost na radnom mjestu
- Sukobi interesa
- Odnos organizacije prema djelatnicima
- Financijsko izvješćivanje
- Odnos organizacije prema dobavljačima
- Politika cijena

- Ugovorni odnosi
- Rukovanje informacijama
- Mito
- Političke aktivnosti
- Briga za okoliš.

Valja naglasiti da samo postojanje etičkog kodeksa u organizaciji ne predstavlja jamstvo etičnog ponašanja zaposlenika. Da bi ostvario pozitivan utjecaj i svrhu mora se dosljedno primjenjivati, biti dostupan svima u pisanom obliku, upozoravati na konkretne situacije i nedoumice te uživati podršku vrhovnog menadžmenta.

4.3. Uzroci neetičnog ponašanja

Do neetičnog ponašanja u organizaciji može doći zbog nepostajanja pisanog etičkog kodeksa i jasnih procedura kod rješavanja etičkih pitanja. Davanje prednosti kratkoročnoj koristi nad dugoročnim planiranim ciljevima, nespремnost zauzimanja i iznošenja etičkog stava ako to znači dodatne troškove kao i zadovoljavanje zahtjeva dioničara na štetu ostalih interesnih skupina (zaposlenika, potrošača, društvene zajednice) također može uzrokovati štetno i neželjeno neetično ponašanje.

5. KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI

5.1. Povjerenje

Za razvoj i održavanje dobrih međuljudskih odnosa između zaposlenika na svim organizacijskim razinama, ključan element je povjerenje. Ono se u poslovnom svijetu manifestira kao povjerenje u moralne kvalitete druge osobe, kao povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti svake osobe.

Ako se zaposlenici u organizaciji poznaju od ranije ili ako su povezani prijateljskim vezama, njihova komunikacija će od početka biti otvorenija, iskrenija, prije će izreći neke činjenice koje recimo ne bi odmah izrekli potpuno nepoznatoj osobi i ne postoji sumnja u stručnost. Ovakva komunikacija pridonosi osjećaju povjerenja i bliskosti.

Ukoliko su se zaposlenici tek upoznali, komunikacija se razvija postupno. Za izgrađivanje povjerenja potrebno je sve zaposlenike stalno informirati o odlukama i strategijama, nikako im ne uskraćivati informacije. Povjerenje će se razvijati kroz pomaganje, savjetovanje, razumijevanje, aktivno slušanje prijedloga, nepristrane i objektivne ocjene radnih učinaka. Nedostatak želje i interesa za izgrađivanjem odnosa povjerenja kod jednog od sugovornika, dovest će do toga da u njihovom odnosu prevaladava nepovjerenje.

Što je veći stupanj povjerenja u organizaciji, to se i više komunikacije odvija u neformalnom obliku, što utječe na uspješnost organizacije u cjelini. Valja naglasiti da samo jednom iznevjereno povjerenje druge strane u poslovnoj komunikaciji može skupo stajati. Tada u pitanje dolazi čak i održivost poslovnog odnosa .

5.2. Poštovanje i naklonost

Poštovanje u poslovnom odnosu rezultat je uzajamnog priznavanja radnih i profesionalnih sposobnosti i nadležnosti. Naklonost nastaje kao proizvod bliskosti i povjerenja u poslovnoj komunikaciji. (Fox, 2006, str. 96)

Dopustiti sugovorniku da ima svoje mišljenje, da dođe do riječi, da zadrži svoje dostojanstvo i da ne izgubi samopoštovanje neki su od načina iskazivanja poštovanja. S druge strane, vikanje, omalovažavanje, vrijeđanje, upadanje u riječ, prekidanje, izazvat će nepoštovanje.

Moguće je da suradnici u organizaciji razviju visoku razinu profesionalnog poštovanja, a da pritom ne osjećaju međusobnu naklonost. U pravilu kombinacija poštovanja i naklonosti rezultira zadovoljstvom na radnom mjestu i pozitivnim razvojem organizacije.

6. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI

Za početak bilo bi potrebno odrediti što je to organizacija. Rouse M. i Rouse (2005, str. 248) definiraju organizaciju kao nešto čime društvo stvara vrijednosti koje pojedinci ne bi mogli ostvariti sami. Očito je da organizacije stvaraju mnoge kvalitativno različite vrste vrijednosti. Profit, zaposlenje, proizvodi koji zadovoljavaju potrebe, osobno zadovoljstvo, povrat investicija, karijere, promaknuća, sve su to primjeri nekih od vrijednosti koje stvara organizacija. Organizaciju se sastoji od ljudi, a da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati.

Komuniciranje je u poduzeću isto što i središnji nervni sustav u organizmu: kao što se bez središnjega nervnoga sustava ne mogu koordinirati podsustavi i elementi organizma, isto se tako ne može održati zdrava ravnoteža u djelovanju poduzeća bez optimalnog komuniciranja: svakog elementa sa svakim drugim elementom u poduzeću, te svakog elementa s nosiocima upravno- regulacijske i, obratno, kao i podsustava s podsustavom. (Plenković, 1991, str. 7)

Prilikom određivanja strateške komunikacijske strategije potrebno je odrediti koja je sadašnja tržišna pozicija organizacije, koji su kratkoročni i dugoročni ciljevi, što o organizaciji i proizvodima misle potrošači, kakve su njihove potrebe i želje, što o organizaciji misle potencijalni partneri i struka.

Nakon istraživanja i ispitivanja slijedi analiza prikupljenih rezultata i odgovora. Kvalitetna, temeljita i objektivna analiza temelj je za određivanje učinkovite komunikacijske strategije.

Da bi se mogla postaviti strategija komuniciranja potrebno je na zacrtane dugoročne i kratkoročne poslovne ciljeve nadovezati dugoročne te kratkoročne komunikacijske ciljeve, odnosno mora se znati što se točno želi komuniciranjem postići, zatim treba odrediti budžet za provedbu komunikacijskih aktivnosti, definirati javnosti s kojima će se komunicirati, odrediti komunikacijske kanale i komunikacijske alate kojima će se komunicirati s tim javnostima, te izraditi generalni plan komuniciranja sa zacrtanim svim komunikacijskim aktivnostima u tom zadanom razdoblju. (Strateško

komuniciranje (1), <http://www.image-maker.blogger.index.hr/post/stratesko-komuniciranje-1/939303.aspx> (25.04.2016.)

6.1. Komunikacijski kanali strateškog komuniciranja

Najutjecajniji komunikacijski kanal za strateško komuniciranje su mediji jer imaju snagu prenositi poruke do velikog broja korisnika proizvoda i usluga i stvaraju javno mnijenje. Putem medija moguće je komunicirati korištenjem različiti komunikacijskih alata kao što su priopćenja, izjave, konferencije za novinare, oglašavanje (reklame), sponzorirani tekstovi, tv i radio prilozima.

Neposredni komunikacijski kanal se odnosi na komunikaciju putem web stranica, evenata koji se odnose na planirani događaj čija je svrha prezentacija proizvoda i usluga, blogova, pismima zahvale, nagradnim igrama, nagrađivanjem vjernosti bilo potrošače, bilo poslovne partnere, bilo zaposlenike, zatim katalogima, brošurama, lecima, anketama i vanjskim oglašavanjem (jumbo plakatima, citylightevima).

Treći komunikacijski kanal manifestira se kroz posrednu komunikaciju. Posrednom komunikacijom se do ciljnih grupacija može doći na način da se organizacija aktivno ili pasivno uključi u humanitarne akcije ili donacijama u području obrazovanja, zdravstva i znanosti, zatim brigom za zaštitu okoliša zajednice u kojoj organizacija posluje i na kraju putem najraširenijeg alata, sponzorstva. Sponzorstvo je najzastupljenije u područjima sporta i kulture.

Komunikacija koja se ostvaruje uporabom komunikacijskih kanala i alata treba se odvijati s razumijevanjem i empatijom, biti kontinuirana i obuhvatiti sve organizacijske razine, kreirati i plasirati jasne, razumljive, originalne i drugačije poruke koje će stvarati prednost pred konkurencijom.

Nadalje, poruke moraju biti motivirajuće i prihvatljive internim i eksternim korisnicima, poticati dobre međuljudske odnose i etično ponašanje u skladu s interesima organizacije, ojačavati identifikaciju zaposlenih s organizacijom, a sve kako bi utjecale na zadržavanje lojalnih korisnika proizvoda i usluge te privlačenje novih, osigurale

stabilan razvoj organizacije, kontinuitet u poslovanju i fleksibilnost u prilagođavanju sve bržim i složenijim promjenama na tržištu.

6.2. Vodstvo i moć u komunikacijama

6.2.1. Vodstvo i komunikacije

Organizacije, sastanci i pregovori ne mogu bez vođe. Uz sve ostale poslove, vođa je odgovoran za komunikaciju koja daje rezultate i ključ je učinkovitog vodstva. Učinkovito vodstvo se ogleda u vidu novih tržišta, u čestim, dinamičnim promjenama u okruženju i cjelokupnom poduzetništvu. Važan razlog zbog kojeg vođe zapravo postaju vođama je taj da su najbolji komunikatori.

Rouse M. i Rouse (2005, str. 203) definiraju vodstvo kao proces neprisilnog utjecaja koji oblikuje ciljeve neke skupine ili organizacije, motivira ponašanje ljudi kako bi postigli te ciljeve i pomaže u određivanju organizacijske kulture.

Stil vodstva se određuje prema verbalnim i neverbalnim porukama koje vođa odašilje, a tri glavna stila vodstva su demokratski, autoritaran i laissez-faire.

Demokratski

U ovom su stilu vođe vođeni demokratskim načelima, dopuštaju članovima skupine da sami odaberu uloge i donose odluke vezane uz radne zadatke, procedure, pravila i politiku. Skupine na čijem je čelu demokratski vođa pokazuju veći stupanj motivacije, inovativnosti, predanosti radu i imaju bolju internu komunikaciju.

Autoritaran

Autoritaran vođa određuje zadatke, procedure, politike i članovima zadaje uloge. On često hvali ili kritizira rad i doprinose pojedinaca. Unutar skupina vođenih autoritarnim stilom češće dolazi do sukoba, a pojedinci u međusobnim odnosima pokazuju veće nezadovoljstvo i neprijateljsvo.

Laissez-faire

Laissez-faire vođa pruža informacije ili input tek kad ih tim zatraži. On ne sudjeluje izravno u grupnoj raspravi i dopušta skupini da sama odredi uloge i politiku, zadatke i procedure. Ovaj tip stila vodstva najbolje djeluje u skupinama visokomotiviranih profesionalaca koji i sami igraju mnoge od potrebnih uloga vođa i stoga ih je moguće ostaviti da rade sami. (Rouse M. i Rouse, 2005, str. 206)

6.2.2. Moć i komunikacije

Rouse M. i Rouse (2005, str. 206) prema Griffin (1997) navode da je moć sposobnost utjecanja na tuđe ponašanje. Moć u organizaciji utječe na vjerodostojnost u komunikacijskoj situaciji (prezentaciji, sastanku, pregovorima, iznošenju prijedloga). U organizaciji ne postoji osoba koja nema određenu moć, ali zaposlenici na višim organizacijskim razinama imaju veću moć jer im se na raspolaganju nalazi više resursa koje mogu iskoristiti u svakom trenutku.

U organizacijama nailazimo na pet tipova moći: nagradna, stručna, prisilna, pripisna i legitimna.

Nagradna

Moć dodijeljivanja ili uskraćivanja vrijednih nagrada kao što su promaknuća, povišica plaće, bonusi, pohvale i priznanja. Nagradna moć proizlazi iz uloge ili položaja u hijerarhijskoj strukturi.

Stručna

Ova vrsta moći proizlazi iz znanja, informacija ili stručnosti na nekom području. Stručnu moć imaju visokoobrazovani menadžeri, znanstvenici i inženjeri koji posjeduju specifična znanja i informacije od izuzetnog značaja i vrijednosti za organizaciju. Što je informacija važnija, to je veća i stručna moć osobe koja je posjeduje.

Prisilna

Prisilna moć je moć da se fizičkom, psihološkom, ekonomskom ili emotivnom prijetnjom iznudi privola. Primjerice, menadžer može zaprijetiti otkazom ne postignu li se neki zahtjevi. Međutim, što se menadžeri više oslanjaju na prisilnu moć, jače će im se to obiti o glavu – doći će do niskog morala zaposlenika, ogorčenosti, neprijateljstva i sukoba. Zaposlenici takve menadžere neće smatrati vođama te će, stoga, biti manje uspješni u ulozi vodstva. (Rouse M. i Rouse, 2006)

Pripisna

Moć koja se temelji na karizmi, odanosti, oponašanju ili identifikaciji s vođom. Pripisanu moć prije imaju vođe nego menadžeri jer se zaposlenici na neki način mogu identificirati s vođom. Vođe koji mogu pobuditi entuzijazam i odanost među zaposlenicima kotiraju visoko na ljestvici.

Legitimna

Moć koja predstavlja snagu položaja na kojem se pojedinci nalaze u hijerarhiji organizacije. Kao što je i za očekivati, viši položaj u hijerarhiji daje pojedincima ovlast da određuju ostalim zaposlenicima što trebaju raditi, na koji način, u kojem roku, da nagrađuju i uskraćuju nagrade pa čak i da otpuštaju.

6.3. Komuniciranje imidža i konkurentska prednost**6.3.1. Oglašavanje**

Oglašavanje se odnosi na komunikacije koje djelotvorno šalju poruke čiji sadržaj promovira proizvode i usluge potencijalnim potrošačima ili kupcima tih proizvoda i usluga. Rouse M. i Rouse (2005, str.) prema (Leiss, Kline i Jhally, 1997) ističu da oglašivačke poruke obuhvaćaju i čvrste kulturne pretpostavke, društvene vrijednosti i uvjerenja, ekonomiju i informacije, te predstavljaju najozbiljnije probleme društva – uloge spolova, veze, stereotipe, moć i utjecaj, biznis u društvu, pomak od tradicionalnih

kulturnih načina, značenje mladosti i starosti, ekologiju, korporativnu etiku i mnoge druge vrijednosti.

Pozitivni element oglašavanja su da:

- Omogućava ekonomiju velikih brojeva i stoga snižava cijene
- Smanjuje moć velikih korporacija
- Pruža informacije na temelju kojih potrošači mogu donositi utemeljene odluke.

Da bi organizacije ostvarile prvi pozitivni element u svom poslovanju, da bi proizvodile po nižim cijenama moraju imati veliku prodaju jer ona omogućava nižu pojedinačnu cijenu dobara. Organizacija koja uspije smanjiti svoje troškove proizvodnje na najmanju moguću mjeru, imat će i najbolju, odnosno najnižu cijenu na tržištu zbog čega će konkurenciji biti teško pobijediti u tržišnoj utakmici.

Moć velikih korporacija može se smanjiti oglašavanjem na užem tržištu, ali nikakako ne na masovnom tržištu nad kojim kontrolu imaju velike korporacije. Oglašavanjem na užem tržištu organizaciji se pruža mogućnost da svojoj ciljanoj grupaciji kaže da postoje noviji, kvalitetniji i prilagođeni proizvodi koji će zadovoljiti njihove specifične potrebe.

Kupci su svakodnevno suočeni s mnoštvom informacija o raznim proizvodima i uslugama. Oni trebaju biti u mogućnosti svoje odluke o kupnji ili konzumaciji proizvoda i usluga temeljiti na sažetim i potpunim informacijama koje su upakirane i predstavljene na prepoznatljiv način. Na osnovu dobivenih informacija potrošaču mora biti omogućeno da što brže donese odluku i napreduje iz stanja postojanja potrebe do stanja zadovoljenja potrebe.

Negativni elementi oglašavanja su da:

- Stvara lažne potrebe
- Povećava cijenu proizvoda i usluga.
- Ima previše moći u odnosu na medijski sadržaj.

Stvaranje lažnih potreba proizlazi iz stajališta da oglašavanje manipulira ljudima i da oni ne mogu birati i donijeti promišljene odluke o tome koje su njihove stvarne potrebe. Ljudima se manipulira na način da se stvaraju lažne medijske slike i događaji u kojima sudjeluju svjetski poznate osobe ili drugim riječima uzori, dodatno pojačavaju utjecaj i

vrijednost, a cilj im je prenošenje informacija o proizvodima i uslugama. Kritičari tvrde da lažne slike i lažni uzori stvaraju lažna očekivanja o proizvodima i uslugama.

Ekonomska kritika povećanja cijene proizvoda i usluga ogleda se u mišljenju da je to izravna posljedica oglašavanja. Uvjerljiv argument je da oglašavanje predstavlja poslovni trošak koji na kraju moraju podmiriti kupci proizvoda i usluga kao dio prodajne cijene. Ako je to istina, onda oglašavanje mora sadržavati mnogo više od pružanja osnovnih informacija.

Oglašivači su spremni platiti ogromne svote novca za oglašavanje na odabranim televizijskim programima, pa je realno i očekivati da će željeti ostvariti kontrolu nad komunikacijom, odnosno medijima. Međutim, do danas nema mnogo dokaza da su uspjeli ispuniti svoju želju i izravno dirigirati sastavljanjem programa, no postoje naznake da bi u budućnosti određeni televizijski producenti mogli podleći sve većem pritisku i zadovoljiti želju oglašavača s obzirom na količinu novca koja se vrti.

6.3.2. Odnosi s javnošću i izgradnja imidža

Odnosi s javnošću odnose se na dvosmjernu komunikaciju između organizacije i javnosti u njezinom vanjskom okruženju. Svaka poslovna komunikacija poput oglašavanja, kontakta s kupcima, dobavljačima, vladinim agencijama stvara i utječe na imidž organizacije. Odnosi s javnošću trebali bi se aktivno uključiti u područja koja će biti navedena u nastavku.

Oglašavanje

Ne odnosi se samo na oglašavanje proizvoda i usluga, već na oglašavanje novih radnih mjesta, potragu za potencijalnim suradnicima, novim poslovima i sl.

Upravljanje kriznim situacijama

Organizacija mora imati unaprijed razrađen i pripremljen plan za nepredvidive situacije kao što su nestanak struje, preuzimanje organizacije, različite prirodne katastrofe kako bi mogla reagirati na najbolji mogući način, a komunikacija mora biti usredotočena na smirivanje situacija i brzo djelovanje kako ne bi došlo do napetosti i izazivanja panike.

Odnose s zajednicom

Manifestiraju se kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva, poticanje i sudjelovanje u društveno - ekonomskom razvoju nekog kraja, težnju prema ekološki održivom razvoju, brizi za okoliš i da u najmanjom mogućoj mjeri utječu na zdravstveno stanje lokalne zajednice.

Odnose s medijima

Stvaranje dobrih odnosa s novinarima i urednicima različitih vrsta medija na način da im se daju istinite i aktualne informacije, šalju činjenični izvještaji o poslovanju namijenjeni javnosti, fotografije i videomaterijali, a sve s ciljem da mediji stvore pozitivnu sliku i ojačaju imidž o organizaciji u javnosti.

Donacije i sponzorstva

Velik broj organizacija daje donacije lokalnim, regionalnim ili nacionalnim udrugama humanitarnog, sportskog ili kulturnog karaktera koje rade za opće dobro cjelokupnog društva. Kod donacija valja paziti da se doimaju iskrenima jer će u protivnom stvoriti negativne reakcije javnosti. Sponzorirati se mogu lokalni, nacionalni ili međunarodni događaji, a sponzorstvo je u velikoj mjeri vezano uz prepoznatljivost i kvalitetu organizacije ili upotrebu njezinih proizvoda.

6.3.3. Reputacija, komunikacija i konkurentska prednost

Reputacija ili organizacijski imidž smatra se neopipljivim resursom i predstavlja skup percepcija, vrijednosti i očekivanja koja kupci imaju o određenoj organizaciji. Odnosi se na vanjska, vidljiva obilježja organizacije, proizvode i usluge koje nudi, načine postupanja sa zaposlenima, oglašavanje, znakove na zgradi i vozilima. Poželjno je da bude što pozitivniji. Niti jedna organizacija na svijetu nema izgrađenu samo jednu reputaciju, već nekoliko njih zbog različitih preferencija i želja kupaca, odnosno utjecaja vanjskog okruženja.

Reputacija se počinje graditi učinkovitom internom komunikacijom. Gradi se upoznavanjem vodstva i zaposlenika s inovacijama u određenoj branši, novim poslovima

informacijama putem strateških dokumenta i videomaterijala, povećanjem broja sastanaka na kojima se raspravlja o svim temama, pa i onim osjetljivim za pojedince i organizaciju. Nužno je provođenje redovitih komunikacijskih revizija. U velikoj mjeri na izgradnju reputacije utječe obrazovanje zaposlenih, poznavanje komunikacijskih vještina i međuljudski odnosi u organizaciji.

Ukoliko se unutar organizacije kvalitetno komunicira i vladaju dobri odnosi, to bi se trebalo odraziti na poslovanje sa eksternim okruženjem koje bi kupce i dobavljače činilo zadovoljnim, a oni bi o organizaciji stekli dobar dojam, stvorili joj pozitivnu reputaciju i širili je dalje. Organizacije i kroz primjenu drugih mjera i radnji žele osigurati pozitivnu reputaciju. Primjerice, organizacija će među dobavljačima napraviti sve da osigura plaćanje svih svojih finansijskih obaveza na vrijeme i da posluje u skladu s načelima poštenja i pravednosti kako bi stekla imidž poštene i pravedne organizacije poželjne za poslovnu suradnju.

Reputaciju je nemoguće kupiti i brzo izgraditi, nego se gradi godinama predanog rada, povjerenja, iskustva, društvenih i komunikacijskih investicija, poboljšanja i interakcija. Zanimljivo za istaknuti je da korištenje reputacije nije ograničeno. Tako Rouse M. i Rouse (2005) prema (Hitt, Ireland i Hoskisson, 2001) kažu da za razliku od opipljivih resursa (npr. sirovina), potrošač ne može potrošiti reputaciju. Štoviše, pozitivna se reputacija povećava dok se prenosi s osobe na osobu, a što je veća ta mreža, to je veća korist.

Strateško komuniciranje ima velik ujecaj na stjecanje pozitivne reputacije koja predstavlja konkurentsku prednost na tržištu iskazanu u prodaji i profitu te odnosima s kupcima, dobavljačima, vladinim agencijama i sl.

6.4. Komuniciranje bez granica

6.4.1. Razlike među kulturama

Globalne se organizacije suočavaju sa različitim političkim i zakonskim sustavima, razlikama u tržišnom natjecanju i odnosima s konkurentima, kupcima, dobavljačima i zaposlenicima u stranim zemljama.

Komunikacija među kulturama odnosi se na proces slanja i primanja poruka između ljudi koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima. Ona nije nimalo jednostavna, ali je izuzetno bitna.

Rouse M., Rouse S. (2005, str. 258) tvrde da bi se moglo razgovorati o nacionalnim kulturama i njihovom utjecaju na komunikacije, treba razmotriti utjecaj i kulturnu ulogu:

- Jezika
- Pet ključnih varijabli nacionalne kulture
- Subkulture
- Različitih informacijskih zahtjeva.

Jezik

U svijetu se trenutno govori između 8.000 i 10.000 jezika, dok organizacije komuniciraju na nekoliko najpoznatijih i najraširenijih jezika, a najčešće na engleskom. Kanada, kao službeno dvojezična država zahtijeva da se na njezinom tržištu tržištu komunicira na engleskom i francuskom pa tako tekst na ambalaži proizvoda mora biti zapisan na oba jezika. Švicarska ima četiri službena jezika, među kojima nije engleski, dok recimo Južna Afrika službeno priznaje čak jedanaest jezika.

Iako je engleski međunarodni jezik poslovanja, zemlje domaćini cijene kada predstavnici organizacije barem pokušaju govoriti na jeziku zemlje domaćina, čak i ako ga ne govore tečno. U modernom svijetu i poslovanju, organizacije imaju mogućnost unajmiti agenta u zemlji domaćinu koji će komunicirati u njihovo ime.

Pet ključnih varijabli nacionalne kulture

Individualizam – kolektivism

Rouse M., Rouse S. (2005, str. 259) određuje individualizam – kolektivism kao stupanj do kojeg odnos s drugim definira i utječe na ponašanje pojedinca.

Pripadnici individualističkih kultura uglavnom na listu prioriteta stavljaju vlastiti interes i interes svoje obitelji ispred drugih. Upravo zbog tog razloga nije neobično da su im osobna karijera i interesi važniji od interesa organizacije. Obično imaju viši stupanj neovisnosti i samopoštovanja.

S druge strane, pripadnici kolektivističkih kultura više pozornosti posvećuju svojim ulogama i obavezama zasnovanim na skupini. Interese skupine stavljaju ispred vlastitih.

Postignuće – srodstvo

Varijabla koja mjeri percepcije ciljeva i kvalitete života. Kulture postignuća su kulture koje žele postizati ciljeve okarakterizirane kao uspjeh, imaju sklonost za natjecanjem i često su nametljive. Novac i materijalna imovina se visoko cijene. Unutar ovih kultura prevladavaju mišljenja da se muškarci trebaju baviti tradicionalno muškim zanimanjima i skrbiti za obitelj, dok žene trebaju izabrati „ženska“ zanimanja i usmjeriti život se prema domu i obitelji.

Kulture na drugoj krajnosti usredotočuju se na grupnu solidarnost i srodstvo. One naglašavaju pitanja kvalitete života, brige za druge, postizanje kompromisa u konfliktnim situacijama te su uglavnom relativno skromne i podcjenjuju se.

Razmak moći

Razmak moći odnosi se na uvjerenja ljudi u pogledu prihvaćenosti nejednake moći u društvu i poslu. Kulture koje su visoko postavljene na ljestvici moći smatraju legitimnima formalne hijerarhije i razlike u moći. U takvim hijerarhijama očekuje se ograničena i formalna komunikacija te formalni odnosi između zaposlenih, bez obzira posjeduju li više ili manje moći. Smatra se prirodnim da oni na vrhu hijerarhije imaju pravo odlučivanja, dok oni na dnu ne razmišljaju o odlučivanju, već očekuju da će odluke donijeti nadređeni.

Kulture na suprotnom kraju ljestvice više se zalažu za jednaki pristup organizaciji. Kulture koje su postavljene nisko uglavnom su otvorenije i manje formalne te prevladava mišljenje da neformalni kanali trebaju biti neograničeni i na raspolaganju svima. Organizacije u ovim kulturama imaju niže organizacijske strukture i dopuštaju savjetovanja između svih razina.

Izbjegavanje neizvjesnosti

Izbjegavanje neizvjesnosti odnosi se na skalu koja pokazuje kako ljudi unutar neke kulture nastoje rješavati pitanja neizvjesnost i kako reagiraju na neodređene situacije. (Rouse M. i Rouse, 2005, str. 262)

Kulture koje kotiraju visoko na ljestvici neizvjesnosti nastoje izbjegavati neizvjesnost i kontrolirati je što je više moguće. Pozitivnima se smatraju društvene i organizacijske strukture koje su trajne i čvrste, a kulture više vole birokraciju i pravila.

Kulture koje se nalaze na drugoj strani ljestvice pokreću i motiviraju promjene. Prednost se tako daje osobnom izboru, preuzimanju rizika i fleksibilnosti, dok okruženje koje karakteriziraju birokratska pravila smatraju dosadnim.

Vremenska orijentacija

Vremenska se orijentacija odnosi na sklonost nekih kultura prema dugoročnom ili kratkoročnom pogledu na život ili posao. Neke kulture su više orijentirane prema budućnosti od drugih, kao što su Tajvan, Japan i Hong Kong. S druge strane kontinuuma nalazimo zemlje kao što su Pakistan i neke zapadnoafričke kulture koje su više usmjerene na sadašnjost i prošlost nego na budućnost. Takve kulture poštuju tradiciju. Njemačka, Kanada i SAD su negdje u sredini. U usporedbi sa Sjevernom Amerikom, Britanci stavljaju veći naglasak na prošlost. (Rouse M. i Rouse, 2005, str. 262)

Subkultura

Subkultura predstavlja sustav percepcija, vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki koje su različite od percepcija, vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki dominantne kulture. Nacionalne države uglavnom obuhvaćaju mnoge subkulture koje se mogu temeljiti na religiji, zanimanju, etničkoj pripadnosti, regiji, socijalnom položaju ili životnom stilu.

Rouse M. i Rouse (2005, str. 264) ističu da subkulturne skupine mogu biti izuzetno važne u međunarodnom poslovanju i komunikacijama. Marketinške kampanje za neke dijelove SAD-a, primjerice, koje ne prihvaćaju španjolski kao prvi jezik većine svoje ciljane publike, mogu biti nedjelotvorne.

Informacijski zahtjevi

Rouse M. i Rouse (2005, str. 265) prema Hall i Hall (1987) navode da u smislu informacijskih zahtjeva, kulture se mogu razmjestiti na kontinuumu koji predstavlja stupnjeve takozvanih „visokih konteksta“ ili „niskih konteksta“ .

S jedne strane nalazi se visoko kontekstualna kultura, čiji su oslonac kod dobivanja informacija interpersonalni odnosi i osobne društvene mreže. Pripadnici ovih kultura ne zahtijevaju i ne očekuju detaljne pozadinske informacije o poslovnim odlukama jer smatraju da ih oni sami trebaju prije saznati svojim radom. Imaju opsežne informacije o svakome tko je uključen u raspravu, poslovanje ili pregovore. Obično koriste mnogo više kulturnih znakova u interpretaciji komunikacije, a ne oslanjaju se samo na upotrijebljene riječi.

Nisko kontekstualne kulture zahtijevaju mnogo pozadinskih podataka i podataka na temelju kojih se donose odluke, te se smatra da samo riječi korištene u komunikaciji imaju težinu. Kod ovih kultura nema širokih osobnih mreža i informacije koje treba analizirati podjele se na način da se svakom informacijom može baviti u točno određeno vrijeme.

6.4.2. Zainteresirane strane: komunikacije koje premošćuju granice

Zainteresirana strana je osoba ili skupina unutar ili izvan organizacije koja ima interes ili ulog u djelatnosti kojom se organizacija bavi, kao i u njezinim rezultatima. Kupci, zaposlenici, menadžeri, vlade, dioničari i dobavljači mogu se svrstati u zainteresirane strane.

Moć, legitimnost i hitnost predstavljaju kriterije za određivanje zainteresiranih strana, a organizaciji pomažu u odabiru komunikacijske strategije koju će koristiti u

komunikaciji sa zainteresiranim stranama jer ne komuniciraju sa svima na identičan način.

Prema Rouse M. i Rouse (2005, str. 252) kada poslovna organizacija komunicira s zainteresiranim stranama, mora odlučiti o:

- Vrstama informacija koje će odaslati
- Kvaliteti komunikacije
- Frekvenciji komunikacije
- Hijerarhijskoj razini iz koje potječe informacija.

Na početku organizacija počinje odašiljati jednostavnije, osnovne informacije o proizvodu i postepeno odašilje sve složenije, detaljnije strateške informacije. Kao što je i ranije bilo rečeno, organizacija komunicira i svojim imidžem. Imidž, proizvodi, usluge, ciljevi, etika i ukupna izvedba organizacije moraju odgovarati i biti prihvatljivi zainteresiranim stranama.

Kvaliteta informacija odnosi se na kvalitetu pakiranja, predstavljanja i brzini dostavljanja informacije, ovisno o upadljivosti zainteresirane strane. Što se tiče frekvencije komunikacije, ona bi trebala rasti usporedno s upadljivošću.

Komunikacija nižih razina menadžmenta organizacije kao nisko upadljivih zainteresiranih strana može biti niske frekvencije, prolazi kroz malo kontakata što omogućava korištenje pisma, komunikacije putem web stranica ili odnosa s javnošću.

Zainteresirane strane srednje upadljivosti treba držati informiranima i održavati zadovoljstvo. Strane srednje upadljivosti će primiti većinu ili sve informacije dostupne nisko upadljivim stranama, a dobit će i neke detaljnije informacije. Detaljnije informacije će vjerojatno dostaviti srednjoj razini menadžmenta.

Ključne informacije od strane najviših razina menadžmenta primit će visoko upadljive zainteresirane strane kao što su dioničari za privatne organizacije. Informacije će im se dostaviti kroz različite pisane izvještaje i usmene prezentacije. Ovakva se razina komunikacije, prema Rouse M. i Rouse (2005, str. 254) smatra visoko intenzivnom i vrlo kvalitetnom te simbolizira da uprava obraća pozornost i djeluje u interesu tih visoko upadljivih zainteresiranih strana koje su određene kao stvaratelji rezultata.

7. MENADŽMENT U ORGANIZACIJI

Buble (2010, str. 1) definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uz uporabu ograničenih resursa.

Za postizanje zacrtanih ciljeva menadžmenta i organizacije, zadužene su osobe, odnosno menadžeri. Menadžeri ovisno o poziciji koju obnašaju u menadžmentu imaju formalna ovlaštenja i odgovornost za planiranje poslova i radnih zadataka, donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja, usmjeravanje aktivnosti i angažiranje zaposlenika sukladno potrebama, te kontrolu ljudskih, financijskih i informacijskih resursa.

Vrlo je bliska povezanost procesa menadžmenta i aktivnosti stalno prisutne komunikacije. Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju koja će doprinosti realizaciji poslovanja, usavršavanju i daljnjem razvoju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije.

Buble (2010, str. 181) navodi da su istraživanja pokazala da menadžeri troše oko 80% svog vremena na komuniciranje različitih oblika kao što su direktni kontakti s drugima, telefonski razgovori, sastanci i drugo.

7.1. Menadžerske funkcije

Miljković i Rijavec (2008, str. 9) smatraju da su visoki radni učinak i zadovoljstvo zaposlenih dva ključna rezultata svakodnevnog rada menadžera. Ipak rad menadžera nije usmjeren samo na ova dva rezultata, već menadžeri mogu uspješno savladati izazove sa kojima se svakodnevno susreću, ostvariti i druge rezultate i ciljeve kroz pet menadžerskih funkcija čiji je vitalni dio, a što drugo nego komunikacija. Ukoliko nema dobre komunikacije funkcije se nemogu povezivati i odvijati jedna iza druge.

Planiranje

Funkcija planiranja odnosi se na postavljanje ciljeva, odabir najboljih strategija i aktivnosti za postizanje tih ciljeva.

Organiziranje

Odnosi se na određivanje uloga zaposlenicima, podjelu precizno definiranih zadataka i poslova koje trebaju obaviti uz osiguranje potrebnih resursa za njihovo obavljanje.

Vođenje

Vođenje se manifestira kroz uvjeravanje, motiviranje i utjecaj na zaposlenike kako bi oni sa zadovoljstvom i entuzijazmom nastojali uspješno izvršiti zadatke stavljene pred njih.

Upravljanje ljudskim potencijalima

Funkcija kojom se utvrđuju potrebe za ljudskim potencijalima, provodi selekcija potencijalnih kadrova za određeno radno mjesto kroz razne testove i intervju, prati radna uspješnost, utvrđuju potrebe za obrazovanjem i stručnim usavršavanjem te materijalno i nematerijalno motiviranje, odnosno nagrađivanje zaposlenika.

Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji će se djelovati i ophoditi prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donijeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom. (Komunikacija u procesu menadžmenta, <http://hrcak.srce.hr/file/113575>, 21.04.2016.)

Kontroliranje

Uspoređuje se i kontrolira stvarno i planirano stanje, jesu li dobro ispunjeni zadaci i ciljevi. Ukoliko kontrolom nije utvrđeno željeno stanje, poduzimaju se korektivne akcije kako bi se ispravile pogreške u radu i poboljšali rezultati, a u konačnici, ako nisu ostvareni, ispunili ciljevi.

7.3. Menadžerske vještine

Ključne pretpostavke za efektivnog menadžera su da bude aktivan vođa, da kreira pozitivnu radnu okolinu i da osigurava poticanje i mogućnosti za ostvarenje visokih performansi. Buble (2010, str. 3) prema Wehrich i Koontz (1994, str. 6) smatra da efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine i to:

- Konceptualne vještine
- Vještine rada s ljudima
- Tehničke vještine
- Vještine oblikovanja.

Konceptualne vještine

Konceptualne vještine uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja informacija i planiranja. To znači da menadžer mora biti sposoban sagledati ne samo položaj nekog dijela poduzeća s obzirom na poduzeće kao cjelinu, već i položaj poduzeća s obzirom na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta poduzeća u socijalnoj okolini. Drugim riječima, od menadžera zahtijeva da misli strateški, odnosno da ima širok prostorni i vremenski horizont. (Buble, 2010, str. 8)

Ove vještine odnose se i na menadžerovu sposobnost analiziranja i tumačenja kompleksnih situacija. Potrebne su svim razinama menadžmenta, ali ipak najviše vrhovnom menadžmentu.

Vještine rada s ljudima

Vještine koje se odnose na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih. Uključuju sposobnost menadžera da vodi, koordinira, motivira, komunicira sa zaposlenicima, najčešće podređenima i rješava konflikte. Ovim vještinama pridaje se sve veća pažnja u obrazovanju menadžera i važne su svim razinama menadžmenta u svakodnevnom radu.

Tehničke vještine

Tehničke vještine omogućuju menadžerima primjenu stečenih specijaliziranih znanja, vještina i iskustva te uporabu tehnika za rješavanje problema u specifičnim područjima

rada menadžera. Područja rada menadžera su organizacijski procesi unutar organizacije, proizvodnja, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, financije. Posjedovanje dobrih tehničkih vještina najpotrebnije je najnižim (operativnim) razinama menadžmenta.

Vještine oblikovanja

Označuju sposobnost menadžera da oblikuju rješenja poslovnih problema i to na način od kojeg će poduzeće imati najviše koristi. Buble (2010, str. 5) ističe da menadžeri moraju biti u stanju i znati i generirati rješenje problema, vodeći pri tome računa da to rješenje bude primjenjivo. Ako bi menadžeri ostali samo na razini registriranja problema, sasvim je sigurno da ne bi ostvarili temeljne ciljeve poduzeća.

8. TIMOVI U ORGANIZACIJI

Za tim možemo reći da je to manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji snose zajedničku odgovornost. Tim bi trebao imati od 5 do 12 osoba. Najuspješniji timovi su oni u kojima se broj članova kreće upravo između ovih brojeva. U timu koji broji više od 12 članova, članovima nije lako komunicirati jedni s drugima, teže se postiže osjećaj povjerenja i zajedništva što na kraju rezultira težim postizanjem dogovora.

Za uspješno funkcioniranje tima, međusobnu pomoć i suradnju važno je da članovi konstantno razvijaju i njeguju dobre odnose i da imaju dobro razvijene komunikacijske vještine kao što su aktivno slušanje, dijalog, diskusija, asertivnost, rješavanje sukoba. Uz prethodno navedene, važno je da članovi posjeduju tehničke vještine i vještine donošenja odluka. Tim treba težiti jednokomjernoj zastupljenosti svih vještina. Pretjerana zastupljenost jedne vještine u odnosu na druge smanjit će efikasnost tima.

8.1. Uloge u timu

Tim okuplja ljude različitih znanja, sposobnosti i karakteristika koji u svom radu mogu obuhvatiti vrlo široko područje, što je prednost i razlog zbog kojeg sve više organizacija u svoj rad uvodi timove. Za dobar timski rad odlučujuće je izabrati članove koji mogu ispunjavati različite uloge. Miljković i Rijavec (2008, str. 151) navode da je Meredith Belbin istražio stotine različitih timova i utvrdio da u njima najčešće postoji osam različitih uloga. Uloge će biti opisane u nastavku.

Izvršitelj

Osoba jakog karaktera, vrlo pouzdana, obaviti će sve ono što treba, a što je drugima možda promaklo. Više brine o organizaciji nego o sebi, discipliniran je, uvodi red u posao i ne voli promjene.

Koordinator

Smiren je, pun entuzijazma, zna uočiti sposobnosti svakog člana tima i usmjeriti ih prema ostvarenju zajedničkog cilja. Ima povjerenja u ostale članove i ne gubi kontrolu nad situacijom.

Pokretač

Pun je energije, potiče ostale članove na akciju, ima izraženu potrebu za pobjedom i postignućem i to mu je primarno u radu. Često ne bira sredstva da bi ostvario pobjedu jer ne podnosi neuspjeh.

Kreativac

Vrlo je inteligenta osoba i u kratkom vremenu može stvoriti mnoštvo novih maštovith ideja koje će doprinijeti kvalitetnijem radu tima i organizacije. Fleksibilan je, traži nove i uzbudljive načine za rješavanje problema.

Istraživač

Svaki trenutak koristi za prikupljanje informacija, ideja, najčešće tuđih i dalje ih razvija. Pun je entuzijazma, društven, s puno poznanstava i veza izvan organizacije koje mu omogućuju široko istraživanje različitih pravaca.

Promatrač - procjenjivač

Jedan od najinteligentnijih članova tima, realan, objektivan, ponekad dosadan i sport jer mu treba vremena da sve preispita i o svemu dobro razmisli. Brine da se ideje vrednuju kako treba i da se tek onda donese odluka.

Timski radnik

Prvenstveno djeluje na članove tima i dobre međuljudske odnose u timu. Cilj mu je stvoriti što ugodniju, pozitivniju atmosferu za rad u kojoj će svi dati svoj maksimum. Dobar je u rješavanju konfliktnih situacija.

Finalizator

Osoba koja brine da se započete stvari dovedu do kraja. Samodisciplinirana je, konstantna u ulaganju napora i brine o malim stvarima.

Iako je ovdje navedeno osam timskih uloga, to ne znači da svaki tim mora imati osam članova, već je poželjno da ima dovoljan broj pojedinaca koji su sposobni djelovati u tim ulogama.

8.2. Vrste timova

Miljković i Rijavec (2008) smatraju da nailazimo na četiri vrste timova unutar organizacija: savjetodavni, rukovodni, radni i krosfunkcionalni timovi.

Savjetodavni timovi

Njihov zadatak je proučavanje i predlaganje rješenja za točno određene probleme. Članovi ovih timova moraju se brzo prilagoditi zajedničkom radu, izvršiti zadatak i dati smjernice za rad drugima. Nakon što izvrše zadatak, timovi se rasformiraju.

Rukovodni timovi

Članovi su ljudi koji imaju odgovornost za vođenje drugih, a to je vrhovni menadžment. Ključni zadatak njihovog rada je utvrditi ciljeve, viziju, misiju i sustav vrijednosti organizacije te učiniti sve i pomoći ostalim zaposlenicima da se to u praksi ostvari.

Radni timovi

Odnose se uglavnom na trajne timove koji na neodređeno vrijeme, stalno, obavljaju posao. Članovi takvih timova moraju djelovati učinkovito, imati dugoročno utemeljene međusobne odnose i vanjsku podršku koja će im osigurati djelotvornost.

Krosfunkcionalni timovi

Savjetodavni i radni timovi mogu biti krosfunkcionalni. U tom se slučaju sastoje od hijerarhijski jednako pozicioniranih članova koji dolaze iz različitih odjela poduzeća s ciljem da zajednički obave neki zadatak. (Miljković i Rijavec, 2008, str. 149)

8.3. Karakteristike uspješnog tima

Za razvoj, odnosno izgradnju, a nakon toga i za dugoročno održavanje uspješnog tima treba uložiti mnogo rada, truda, napora i to nije nimalo lagan posao. Prema Miljković i Rijavec (2008, str. 158) postoji osam karakteristika koje odlikuju uspješan tim.

Jasni ciljevi

Ciljevi u svakom trenutkom moraju biti potpuno jasni svim članovima jer u protivnom postoji veća vjerojatnost da će ih članovi krivo shvatiti. Zbog toga može doći do razilaženja u mišljenjima, napetosti i svađa.

Uz to što mora biti jasan, cilj mora biti i izazovan, ali dostižan, relevantan, pažljivo istražen. Opći cilj mora biti podijeljen na manje ciljeve koji su mjerljiviji i definirani vremenom. Ukoliko se želi postići da članovi budu motivirani za postizanje ciljeve, najbolje je da svi sudjeluju u definiranju i postavljanju ciljeva.

Uspješan voditelj

Voditelj mora biti osoba koja ima dovoljno utjecaja na druge članove i koju oni respektiraju. Također, mora biti sposoban koordinirati rad tima, osigurati da svaki član tima radi svoj zadatak i mora imati dobre komunikacijske vještine.

Otvorena komunikacija

Članovi tima moraju se osjećati slobodni da otvoreno izraze svoja mišljenja, interese i probleme bez straha da će biti ismijani ili čak kažnjeni. U dobrom timu svi znaju sve što se događa, bilo to dobro ili loše. Komunikacija unutar tima se nikako ne smije zapostavljati. Uvijek treba biti dovoljno vremena za razmjenu mišljenja i diskusije o problemima, dok je nužno postojanje i neformalne komunikacije. Kanali komunikacije prema voditelju tima moraju biti otvoreni.

Kad je otvorena komunikacija u timovima zastupljena u maloj mjeri ili je nema, gubi se mnogo energije i vremena. U takvim timovima neugodne stvari se zataškavaju, umjesto da se članovi s njima uhvate u koštac i riješe ih što je prije moguće.

Pojedinačna i zajednička odgovornost

U organizacijskom poslovanju poznato je da se neki pojedinci mogu „skrivati“ kad rade unutar tima. Stoga, svakom članu mora biti jasno za što je on kao pojedinac odgovoran, a za što su odgovorni svi pojedinci zajedno kao tim.

Poštivanje razlika

Svaki član tima mora biti svjestan da može biti drugačiji od drugih, a isto tako mora biti svjestan odgovornosti koja se odnosi na poštivanje različitosti ostalih članova. Miljković i Rijavec (2008, str. 159) navode da je odgovornost voditelja da pomogne svakom članu tima da svojim radom u timu podigne svoje samopoštovanje te da se favoriziranje pojedinih članova mora izbjegavati.

Međusobno povjerenje

Povjerenje ovisi o tome kako se voditelj i članovi tima međusobno odnose jedni prema drugima. Međusobno povjerenje izgrađuje se kroz iskrenost, otvorenost, poštenje, pouzdanost, interpersonalne vještine, stručno znanje i spremnost da se zaštiti i ne okalja obraz drugog člana.

Efikasno donošenje odluka

Za kvalitetnije donošenje odluka u timu može biti značajno što više članova posjeduje više znanja i informacija. Isto tako, prisustvo više članova daje više mišljenja i stavova pa se razmatra nekoliko rješenja i bira ono najbolje. Smatra se da odluke donesene u timu imaju veći legitimitet jer su donesene demokratskim putem.

Konstruktivno rješavanje konflikta

Konflikti su svakodnevna i neizbježna pojava u svakom timu i ne moraju biti negativni, već su negativne ili pozitivne samo njihove posljedice. Izuzetno je važno da se konflikti riješe na način koji će zadovoljiti sve sudionike konflikta jer nerazriješeni konflikti loše utječu na rad, povećavaju nesuglasice, ljudi postaju ogorčeni i negativno utječu na motivaciju. Kad dođe do konflikta, Hlopp za rješavanje sukoba preporuča metodu koja se zove izravno postupanje.

Izravno postupanje je pristup rješavanju problema koji naglašava međusobnu komunikaciju između ljudi. Kao takav, prigodan je s obzirom na ostale vještine koje članovi uče primjenjivati, a koje su potrebne za primjenu tog pristupa. Izravno postupanje potiče članove tima za rješavanje problema bez traženja pomoći menadžera, a time izbjegavaju moguće komplikacije, štede vrijeme i energiju te umanjuju mogućnosti iskrivljavanja teme oko koje je sukob nastao. (Holpp, 2014 , str. 168)

9. SUKOB U ORGANIZACIJI

Fox (2006, str. 100) prema Robinson (1974) ističe da je u profesionalnom okruženju sukob svaki spor ili otpor koji proizlazi iz nedostatka moći, resursa ili društvenog položaja, te različitih sustava vrijednosti.

9.1. Uzroci sukoba

Uzrok sukoba može biti svako neslaganje koje se odnosi na činjenice, ciljeve, ideje i vrijednosti u organizaciji. Fox (2006, str. 100) prema Filley (1975) navodi da su uobičajeni uzroci sukoba u organizaciji:

- Nesuglasne ličnosti
- Nesuglasni sustavi vrijednosti
- Nejasna radna zaduženja
- Ograničeni resursi
- Neprikladna komunikacija
- Međuovisna radna zaduženja (osoba A ne može obaviti svoj posao dok osoba B ne obavi svoj)
- Složenost organizacije (kompleksnije strukturirane organizacije podložnije su sukobu)
- Nerealna/nejasna pravila i norme
- Nerealni rokovi
- Kolektivno odlučivanje (mogućnost sukoba razmjerna je broju osoba koje sudjeluju u odlučivanju)
- Nerealna očekivanja (djelatnici koji gaje nerealna očekivanja u vezi sa sadržajem poslova, dohotkom i mogućnostima napredovanja izloženi su sukobu)
- Neriješen/potisnut prijašnji sukob.

9.2. Vrste sukoba

S obzirom na međuzavisnost s ciljevima organizacije, sukobi se dijele na funkcionalne i nefunkcionalne. Funkcionalni ili konstruktivni sukobi su oni koji podupiru ciljeve organizacije i utječu na poboljšanje učinka u poslovanju. Suprotnost funkcionalnim su nefunkcionalni ili destruktivni sukobi koji štete ciljevima organizacije i negativno djeluju na učinak.

Sukobe u organizaciji moguće je podijeliti i s obzirom na sudionike. Dijelev se na međusobne koji nastaju među pojedincima i međugrupne koji nastaju među grupama.

Sukob ne mora nužno biti negativan i loše utjecati na organizaciju, on može imati i pozitivne rezultate. Međutim, za organizaciju je važno da nema ni previše, a ni premalo sukoba. Previše sukoba uzrokuje nespornost za timski rad, nezadovoljstvo ili pak pad produktivnosti. S druge strane, premalo sukoba doprinosi neodlučnosti, nedostatku kreativnosti i nepoštivanju rokova u poslovnim procesima.

9.3. Stilovi rješavanja sukoba

Postoji pet stilova rješavanja nefunkcionalnog sukoba.

Integracija

Sudionici sukoba suočavaju se i iznose stavove, zajednički identificiraju problem, predlažu i ocjenjuju moguća rješenja koja će na kraju zadovoljiti sve sudionike. Rješavanje sukoba integracijom daje rezultate kod rješavanja kompleksnih pitanja kod kojih je došlo do nerazumijevanja. Mane ovog stila su da je neprikladan za sukobe koji su rezultat različitih sustava vrijednosti i oduzima puno vremena.

Susretljivost

Fox (2006, str. 107) smatra da ovaj stil polazi od reduciranja rizika i naglašavanja zajedničkih interesa. Prikladan u situaciji iz koje jedan od sudionika može izvući neku korist i ohrabrujuće djeluje na suradnju. Neprikladan za kompleksne probleme u

eskalaciji i predstavlja samo privremenu mjeru kojom se problemi izglađuju, ali uzroci i dalje ostaju.

Izbjegavanje

Sudionici se udaljavaju od problema, ponašaju kao da ne postoji i povlače iz sukoba u nadi da će se sukob razriješiti sam od sebe. Povlačenje iz sukoba omogućuje sudionicima dobitak na vremenu da se smire i dobro razmisle. Izbjegavanje se upotrebljava kod prolaznih problema. Mane ovog stila su što nema razumijevanja problema i potreba drugih sudionika sukoba, ako se teški problemi ne riješe, postat će još veći, gubi se kreativnost i na koncu izbjegavanjem se neće ništa riješiti i problem će ostati.

Kompromis

Stil u kojem se svaki sudionik nečega mora odreći kako bi došlo do uspostavljanja ravnoteže između realizacije osobnih i zajedničkih ciljeva. Smatra se demokratskim stilom, nema gubitnika i prikladan kod postojanja suprotnih ciljeva te pritiska ispunjavanja rokova. Nedostatak je što nijedna strana nije zadovoljna jer nije dobila sve što želi, miješa se osjećaj uspjeha i neuspjeha i ne dolazi do kreativnog rješavanja problema.

Dominacija

Stil kojim se pojedinci agresivno nameću i koriste moć za ostvarivanje svojih ciljeva pri čemu se u potpunosti zanemaruju druge osobe i njihovi ciljevi. Pojedinci se najčešće oslanjaju na poziciju i ovlasti u organizaciji iz kojih proizlazi moć koja im daje mogućnost da sile ostale zaposlenike da im se pokoravaju. Dominacija se primjenjuje kad je rok rješavanja problema kratak i kod primjene nepopularnih radnih rješenja. Nedostatak je što onemogućava osjećaj zajedništva i stvaranje kreativne atmosfere, stvara nezadovoljstvo i otpor od strane onih nad kojima se dominira.

10. ZAKLJUČAK

Da bi organizacije nastale, razvijale se i opstale na tržištu, neophodna je komunikacija. Nijednu ljudsku djelatnost nije moguće ostvariti bez komunikacije pa tako poslovna komunikacija predstavlja ključni faktor za sporazumijevanje zaposlenika na svim razinama organizacije. Razvoj međuljudskih odnosa zaposlenika, upoznavanje zaposlenika s radnim zadacima i ciljevima organizacije, razvoj pozitivnih odnosa između organizacije i vanjskog okruženja, dobavljača, kupaca, neki su od najvažnijih utjecaja komunikacije. Organizacije trebaju težiti svakodnevnom učenju i usavršavanju komunikacijskih vještina zaposlenika. Činjenica je da su uspješni poslovni ljudi u svijetu prije svega pravi majstori komunikacije.

Strateško komuniciranje u organizaciji obuhvaća ciljeve, analizu, strategiju i primjenu strategije. Izrada učinkovite komunikacijske strategije kreće od definiranja ciljeva organizacije na temelju kojih se odrede ciljevi komuniciranja. Nakon provedenih istraživanja i analize, organizacija će sukladno financijskim mogućnostima odrediti budžet koji će koristiti za komunikaciju s grupacijama ljudi koje su važne za njeno uspješno poslovanje. Ulaganje u komunikaciju nije trošak, već investicija kojom se stvara prepoznatljivost organizacije i njenih proizvoda kod vanjskog okruženja. Dobro razvijena strategija komuniciranja treba biti detaljno razrađena (kome je namijenjena, gdje, kad, u kojem obujmu, intenzitet komunikacije), smanjuje broj zapreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspjeha bilo kojega komunikacijskog zadatka. Strategija se primjenjuje kroz odabir najpogodnijih komunikacijskih kanala i alata u datom trenutku.

Dio strateškog komuniciranja odnosi se na vodstvo i moć. Samo dobri komunikatori imaju moć da utječu na druge ljude. Cilj oglašavanja, odnosa s javnošću i reputacije je da organizaciji izgrade što pozitivniji imidž u eksternoj okolini, što će rezultirati poboljšanjem odnosa s poslovnim partnerima, kupcima, dobavljačima, vladinim agencijama, povećanjem prodaje i profita, a samim time i konkurentskom prednošću. Za organizaciju koja posluje na globalnom tržištu, važno je da poznaje nacionalne kulture, političke sustave drugih zemalja i napoznatije svjetske jezike kako ne bi došlo da nesporazuma u komunikaciji ili čak prekida poslovne suradnje

LITERATURA

Knjige:

1. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.
2. Heller, R (2004). Priručnik za menadžere. Zagreb, Profil International d.o.o.
3. Rouse, M. J.; Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia.
4. Miljković, D.; Rijavec M. (2008). Organizacijska psihologija, Zagreb, IEP / D2.
5. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
6. Holpp, L. (2014). Upravljanje timovima, Zagreb, MATE d.o.o.
7. Plenković, M. (1991). Poslovna komunikologija, Zagreb, Alinea.

Internet:

8. Kako komunicirati u poslovnom svijetu, (<http://etalent.hr/kako-komunicirati-u-poslovnom-svijetu>), (19.04.2016.)
9. Garača, N.; Kadlec Ž. Komunikacija u procesu menadžmenta, <http://hrcak.srce.hr/file/113575>, (21.04.2016.)
10. Strateško komuniciranje (1), <http://www.image-maker.blogger.index.hr/post/stratesko-komuniciranje-1/939303.aspx>, (23.04.2016.)