

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA U POSLOVANJU TVRTKE A2B EXPRESS LOGISTIKA

Gavrilović, Mladenka

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:836692>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

Mladenka Gavrilović

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA U POSLOVANJU TVRTKE

A2B EXPRESS LOGISTIKA

(završni rad)

Zagreb, lipanj 2016. godine

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

Stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager komunikacija

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA U POSLOVANJU TVRTKE

A2B EXPRESS LOGISTIKA

(završni rad)

MENTOR

dr. sc. Ivana Greguric

STUDENT

Mladenka Gavrilović

MBS: 4/13KI

Zagreb, lipanj 2016. godine

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Cilj ovog završnog rada je pokazati načine kako se jednostavnim korištenjem alata može poboljšati i usavršiti poslovna komunikacija. Kada od nezadovoljnog sugovornika učinimo zadovoljnog pozitivno utječemo na vlastitu motivaciju za rad i želju za novom komunikacijom.

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom "**Poslovna komunikacija i etika u poslovanju tvrtke A2B Express Logistika**" izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Ivana Greguric.

Ime i prezime studenta:

Mladenka Gavrilović MBS: 4/13KI

(potpis studenta)

SAŽETAK

Cilj poslovanja svake tvrtke je ostvariti profit, a komunikacija je jedan od alata kojom se služi u tu svrhu. U današnje vrijeme imperativ se stavlja na poslovnu komunikaciju koja je od iznimne važnosti u privlačenju i zadržavanju sve većeg broja klijenata. Uslužne djelatnosti moraju posvetiti pažnju na edukaciju zaposlenika, a posebno na komunikaciju putem telefona, pisanu komunikaciju i direktni kontakt s klijentima, koji mora biti na najvišoj profesionalnoj razini kako bi se ostvario cilj, a to je profit. Danas svi žele biti uspješni no samo sustavnim ulaganjem u komunikaciju to se može i ostvariti. Tvrtka koja drži do svog imidža mora imati propisan način komunikacije i bonton te svakodnevno pratiti rad svojih zaposlenika budući jedan loš pristup ili nezadovoljavajući način ophođenja s klijentom može dovesti do gubitka klijenata. Nezadovoljan klijent sa sobom može povući druge klijente te u konačnici utjecati na profitabilnost tvrtke. U današnje vrijeme samo dobrom komunikacijom možemo ostvariti sve zadane ciljeve, biti bolji od konkurencije, privući nove klijente te se uspješno diferencirati na tržištu. Uspješno komuniciranje je vještina koja zahtjeva svakodnevno usavršavanje, a uz primjere navedene u radu to može biti znatno lakše.

Ključne riječi: poslovna komunikacija, zadovoljstvo uslugom, bonton, etički kodeks.

SUMMARY

The goal of every company is to make a profit and communication is one of the tools that used for this purpose. Today, the imperative is put on business communication, which is extremely important in attracting and retaining a growing number of clients. Services must pay attention to the education of employees, especially in the communication by phone, written communication and direct contact with customers, which should be at the highest professional level in order to achieve the objective, and that is profit. Today everyone wants to be successful but only systematic investment in this communication can be realized. The company, which holds up to its image must have a proper way of communication and etiquette and daily monitor the work of its employees as one bad attitude or unsatisfactory way of dealing with clients can lead to loss of customers. Satisfied customer with them can pull other customers and ultimately affect the company's profitability. Nowadays only good communication we can achieve all our goals, to be better than the competition, attract new customers and to successfully differentiate in the market. Successful communication is a skill that requires daily training, and with the examples given in this work can be much easier.

Key words: *business communication, satisfaction service, etiquette, code of ethics*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	2
2.1. Komunikacija.....	3
2.2. Komunikacija putem telefona.....	4
2.3. Pisana komunikacija	11
2.4. Rutinski odgovori	13
3. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	15
4. USPJEŠNA KOMUNIKACIJA	20
5. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE	25
5.1. Produktivnost	25
5.2. Apsentizam	25
5.3. Fluktuacija	26
5.4. Devijantno ponašanje.....	26
5.5. Organizacijsko građansko ponašanje.....	26
5.6. Zadovoljstvo poslom.....	27
6. EMOCIJE U POSLOVNOM SVIJETU	28
7. POSLOVNI BONTON	32
7.1. Propisani način komunikacije	32
7.2. Bonton u poslovnom razgovoru.....	34
7.3. Poslovni sastanci.....	35
7.4. Poslovno odijevanje.....	36
8. ETIČKI KODEKS I PRAVILA	37
ZAKLJUČAK	41
POPIS LITERATURE	42
POPIS SLIKA I TABLICA	44

1. UVOD

U današnje vrijeme komunikacija je jedan od najvažnijih faktora uspjeha svake tvrtke pa tako i tvrtke A2B Express Logistika. Sve veći broj tvrtki shvatilo je kako je komunikacija važan dio njihovog poslovanja i kako dobra komunikacija može pozicionirati tvrtku na željeno mjesto te je učiniti konkurentnijom na tržištu. A2B Express Logistika stavlja poseban naglasak na ostvarivanje uspješne interne komunikacije te komunikacije s klijentima kojima svako iskustvo pokušava učiniti izvanrednim. Zanemarivanje i neshvaćanje kako se dobrom komunikacijom mogu ostvariti bolji rezultati današnji su problem u uslužnim djelatnostima. Svaka tvrtka koja pravovremeno shvati važnost komunikacije omogućuje si pridobivanje većeg broja zadovoljstva klijenata te u konačnici profitabilnije poslovanje tvrtke.

Cilj ovog rada je pokazati načine kako jednostavnim korištenjem alata možemo poboljšati i usavršiti komunikaciju te se u konačnici sami bolje osjećati. Kada od nepristupačnog i nezadovoljnog sugovornika učinimo zadovoljnog pozitivno utječemo na vlastitu motivaciju za rad i želju za novom komunikacijom. Komunikacija i svakodnevno vježbanje vještina komuniciranja pomaže nam ne samo u poslu nego i u privatnom životu obzirom se i sami ponekad nalazimo u ulozi klijenta. Jednostavnim alatima koji će biti spomenuti kroz rad svako iskustvo s klijentima možemo učiniti izvanrednim i učiniti svoju uslugu konkurentnijom.

Rad je strukturiran u sedam glavnih dijelova. Uz uvod, u prvom dijelu rada, definirana su poslovna komunikacija i alati koji pomažu kako bi se ostvarila uspješna komunikacija. U trećem dijelu kao važan dio uspjeha poslovne komunikacije istaknuta je verbalna i neverbalna komunikacija. Uspješnost komunikacije kao jednog od glavnih alata poslovanja obrađeno je u četvrtom dijelu, dok peti, šesti i sedmi dio pojašnjava utjecaj organizacijske kulture, emocija i bontona na zadovoljstvo zaposlenika, a samim time i klijenata. Osmo poglavlje govori o vrijednostima tvrtke A2B Express Logistike i etičkom kodeksu ponašanja njenih zaposlenike.

2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovna komunikacija u današnje vrijeme, kada se na tržištu javlja sve veći broj konkurenata od izuzetne je važnosti za svaku uspješnu tvrtku. Današnji je imperativ u svakoj tvrtki, pa tako i tvrtki A2B Express Logistika, ostvariti što uspješniju komunikaciju s klijentima jer u konačnici dobra komunikacija donosi i veći profit. Komunikacija nikada ne prestaje, a komunicirati možemo na više načina: putem telefona, e-maila, poslovnih sastanaka, prezentacija nekog određenog poslovnog projekta i sl. Samo razmišljanje o odgovoru koji ćemo ponuditi također predstavlja komunikaciju.

Načinom komuniciranja s klijentima prezentiramo ne samo organizaciju u kojoj radimo nego i sami sebe. Učinkovita komunikacija bitan je čimbenik razvoja organizacije te ju je potrebno svakodnevno unapređivati. Uspješna interna komunikacija te zaposlenici s razvijenim vještinama komuniciranja preduvjet su za ostvarivanje dobre komunikacije s klijentima. Rondić (2014, 9) navodi kako komunikacijske kompetencije nisu nešto s čime se rađamo nego ih moramo svakodnevno usavršavati i kontinuirano obogaćivati novim znanjima. Bitan faktor u komunikaciji predstavljaju i rukovoditelji na ključnim pozicijama koji svojim primjerom dobrog komuniciranja i ponašanja mogu utjecati na zaposlenike. Svojim načinom ophođenja oni mogu dati primjer kako uspješno komunicirati, a to je u konačnici bitan čimbenik za efikasno funkcioniranje čitavog organizacijskog sustava. Komunikacija kao bitan element tvrtke A2B Express Logistika predstavlja vrlo tanku granicu između uspješnog poslovanja i poslovnog neuspjeha. Kako bi poslovna komunikacija bila učinkovita, potrebno je provoditi edukaciju, sustavno pratiti rad svih zaposlenika te posjedovati kulturno znanje svih uključenih u komunikacijski proces, ističe Jurković (2012, 387). Susretljivost, pozitivan stav, točnost, dosljednost, vedar duh i uredna vanjšina su kvalitete koje odlikuju uspješnog komunikatora te doprinose pozitivnom iskustvu njegovih sugovornika. Nejasan dopis, nezainteresiranost, negativan stav, nepregledna ili netočna informacija utječu na stvaranje negativnog dojma o tvrtki te samim time negativno utjecati na njen imidž. Upravo zbog toga je kod poslovne komunikacije od izuzetne važnosti svakodnevno usavršavanje i unapređivanje vlastitih komunikacijskih vještina.

2.1. Komunikacija

Komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija između pošiljatelja i primatelja korištenjem pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Ona ujedno predstavlja i razmjenu ideja, osjećaj pripadanja tvrtki te verbalna i neverbalna sredstva komunikacije koja su prilagođena situaciji u kojoj se nalazimo. (Jurković, 2012, 398) Važnost komunikacije sastoji se u dijeljenju podataka i informacija koje su korisne svima s kojima komuniciramo. Kompetentnost sudionika komunikacije definira njenu uspješnost, a samim time i konačan ishod. (Osredečki, 2007, 15)

Prednosti kvalitetne komunikacije:

- pravovremene, pouzdane i točne informacije nam olakšavaju donošenje odluka, posebno u kriznim situacijama,
- ranije otkrivanje potencijalnih problema,
- brže rješavanje problema,
- povećana produktivnost i smanjenje troškova,
- stvaranje i održavanje poslovnih veza,
- bolji imidž zaposlenika i tvrtke,
- fokusiranost zaposlenika na zadatke koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu,
- bolji financijski rezultati. (Bovée, Thill, 2013, 4)

Kako bi bili uspješni u komunikaciji, potrebno je svakodnevno usavršavati naše komunikacijske vještine. Vještina pronalaska "zajedničkog jezika" tijekom komunikacijskog procesa našeg sugovornika čini otvorenijim u komunikaciji. Kako bi se to postiglo prije svega potrebno je savladati tehniku aktivnog slušanja.

Aktivno slušanje podrazumijeva:

- slušanje,
- gledanje sugovornika u oči,
- postavljanje pitanja,
- parafraziranje,
- ne govoriti "previše",
- promatranje,
- neprekidanje sugovornika,

- iskorištavanje šutnje i pauze,
- izbjegavati pokrete koji mogu omesti sugovornika npr. igranje s olovkom.

Dobra komunikacija, osim što je korisna u poslovnom svijetu od izuzetne je važnosti u privatnom životu jer nam omogućuje ostvarivanje ciljeva na najbolji i najlakši način. Kako bi smo ostvarili dobru komunikaciju od izuzetne je važnosti jasno definirati poruku koju odašiljemo kako bi ona svima bila razumljiva. Jednako tako, prilikom primanja poruke, bitno je otkloniti eventualne šumove u komunikaciji i zatražiti dodatna pojašnjenja kako bismo u potpunosti razumjeli primljenu poruku.

2.2. Komunikacija putem telefona

Telefonska komunikacija bitno se razlikuje od komunikacije licem u lice. Tijekom razgovora putem telefona ne možemo registrirati neverbalne elemente komunikacije, ali svaki pokret ili osjećaj (nezainteresiranost, dosada, uspavanost, sreća, osmijeh ili ljutnja) klijenti mogu osjetiti i sukladno njima reagirati. Uspješno komuniciranje putem telefona podrazumijeva ne samo psihičku nego i fizičku pripremljenost za rad. Svakoj osobi treba posvetiti pažnju i adekvatno se prilagoditi komunikaciji (ostati strpljiv prilikom dugotrajnog iscrpljujućeg razgovora) kako bi u konačnici komunikacija bila uspješna. Svaka komunikacija, neovisno o situaciji iziskuje odnos poštovanja prema sugovorniku. Osim poštovanja iskazanog prema sugovorniku, uspješna komunikacija putem telefona podrazumijeva korištenje jasnih, svima razumljivih pojmova koji će omogućiti adekvatan prijenos informacije i ostaviti minimalan prostor za nejasnoće. Budući komunikacija telefonom u mnogim uslužnim organizacijama podrazumijeva dominantan način komuniciranja s klijentima, potrebno je poznavati njene specifičnosti kako bi se postigla vrhunska usluga. Vrhunska uslužnost ima ključno značenje u zadržavanju postojećih i pridobivanju novih klijenata kao i percepciji tvrtke od strane klijenata. Ovo je osobito bitno u situacijama kada sugovornik ima određeni problem ili zahtjeva određenu informaciju jer svatko od nas očekuje razumijevanje s druge strane telefonske linije. Svakome puno znači ljubazan glas i ugodna osoba puna razumijevanja s kojom komuniciramo. Učinkovitom i uvjerljivom komunikacijom s klijentima tvrtka može ostvariti veliki uspjeh. Kako bismo to postigli u telefonskom kontaktu potrebno je komunicirati jasne i nedvosmislene činjenice, uvjerljive i argumentirane poruke te izbjegavati nedorečenosti

u bilo kojem kontekstu. Telefonski razgovor u većini slučajeva predstavlja jedan od prvih kontakata s tvrtkom te kao takav bitan element kreiranja prvog dojma o tvrtki koju je klijent nazvao. Samim time uspješnom telefonskom komunikacijom možemo osigurati naklonost klijenata.

Prilikom telefonskog razgovora u glasu sugovornika mogu se prepoznati emocije (veselje, tuga, prepoznati laž i nesigurnost) s toga glas osobe koja komunicira putem telefona, posebno u uslužnim djelatnostima trebao bi biti ugodan, vedar i prijateljski te ulijevati pouzdanje. Prilikom telefonskog razgovora potrebno je odrediti optimalnu visinu glasa kako sugovornik ne bi imao dojam vikanja ili pak prethog govora. Od osobite je važnosti imati na umu kako telefon, kao sredstvo putem kojeg komuniciramo može registrirati i prenijeti neželjene elemente komunikacije kao što su razgovor ostalih djelatnika, zvuk radio prijemnika, zvukove koji sugeriraju na objedovanje, konzumaciju pića i slično. (Bebek, Kolumbić, 2004, 279) Komunikacija putem telefona odraz je profesionalnosti organizacije i uljudnosti njezinih zaposlenika. Prilikom komunikacije putem telefona bitno je voditi računa o sljedećim elementima.

Književni jezik

- izbjegavanje žargona tvrtke, stručnih izraza tvrtke, slengova,
- ne dovesti klijenta u neugodnu situaciju zbog njemu ne razumljivih pojmova,
- korištenje književnog jezika koji je svakome razumljiv.

Žargon

- žargon i stručni, tehnički izrazi djeluju zbunjujuće na klijente iako ih ponekad koristimo kako bismo potencirali našu kompetentnost i upućenost u temu razgovora,
- izbjegavanjem žargona osigurava se jasnija i učinkovitija komunikacija s klijentima.

Razgovijetno i jasno izražavanje

- jasan izgovor riječi i rečenica i završavanje rečenica u potpunosti,
- pravljenje manjih pauza između riječi kako ne bi zvučale kao više složenice,

- ispravno držanje telefonske slušalice ciljem reduciranja eventualnih neželjenih zvukova iz prostorije u kojoj se nalazimo.

Dinamika govora i energičnost

- dinamičnost u glasu koji odaje entuzijazam i povjerenje te svojom energijom privlači klijente da ponovno nazovu,
- dikcija i tonalitet glasa važan je jer ponekad nije bitan sadržaj poruke nego i način na koji je odaslana,
- suviše brzim govorom klijenta možemo dovesti u situaciju nerazumijevanja izgovorenog te zahtjeva za ponavljanjem koji može stvoriti dodatnu nervozu kod klijenta.

Tonalitet govora

- povišenim tonom glasa moguće je ostaviti dojam ljutitosti i superiornosti,
- učestalom izmjenom visine i boje glasa tijekom telefonskog razgovora klijentu dajemo poruku kako nam on i njegov zahtjev nisu prioriteta te da bismo radije bili na nekom drugom mjestu.

Pozitivan pristup

- razumijevanje, brižnost i suosjećajnost (ljubaznost, poštovanje, energičnost, entuzijazam, pristojnost, ugođa, taktičnost),
- usmjerenost na rješavanje problema (sposobnost brzog razmišljanja, odgovornost, predanost, stručnost, točnost, upornost, samouvjerenost, dobra procjena, profesionalnost), ciljem ispunjavanja/nadmašivanja očekivanja klijenta,
- uvijek nasmiješen jer pozitivan stav se prenosi na osobe s kojima smo u kontaktu i ukazuje na našu pristupačnost,
- strpljivost, smirenost, zainteresiranost i prijateljski ton u komunikaciji putem telefona odražavaju ljubaznost i poslovnu profesionalnost.

Negativni elementi

- odrješito odgovaranje klijentu daje dojam bahatosti,
- negativni odgovori signaliziraju nezainteresiranost za izazove,
- učestalo prekidanje sugovornika i negativan stav označavaju nepoštovanje i nezainteresiranost za klijenta, čime klijenta udaljavamo i on više nema potrebu komunicirati s nama,

Preusmjeravanje poziva

- prilikom preusmjeravanja poziva klijentu je potrebno najaviti tko će biti njegov sljedeći sugovornik,
- uz sebe je potrebno uvijek imati interni telefonski imenik kako bi se izbjegle zabune prilikom usmjeravanja poziva i reduciralo klijentovo vrijeme čekanja na odgovor s druge strane,
- dok klijent čeka na javljanje sljedećeg sugovornika, potrebno je eliminirati sve zvukove iz poslovnog okruženja (npr. automatsko uključivanje glazbe mirnijih i umirujućih melodija ciljem reduciranja njegove nestrpljivosti),
- izbjegavanje odgovora na ponovljene telefonske pozive klijenta s ciljem odgode rješavanja određenih poslovnih problema nije u skladu s poslovnom praksom A2B Express Logistike,
- klijent je možda ponovio poziv kako bi nas informirao o alternativnom rješenju koje je sam pronašao.

Poštivanjem ovih pravila moguće je znatno olakšati komunikaciju s klijentima. Dobrom, uljudnom i profesionalnom komunikacijom od klijenta možemo dobiti mnoštvo informacija koje je moguće iskoristiti u svrhu osiguravanja njegovog zadovoljstva našom uslugom te ostvarivanje dugoročne poslovne suradnje. Ono što tvrtku čini snažnom i jakom jesu njeni zaposlenici i klijenti svoje poslovne odnose ostvaruju upravo s njima. Zbog toga se u komunikaciju, kao jedan od najvažnijih alata tvrtke A2B Express Logistika, svakodnevno ulaže s ciljem njenog kontinuiranog unapređenja i produbljanja odnosa prema klijentima.

Prilikom uspostavljanja kontakta s klijentima putem telefona potrebno je na poziv odgovoriti pozdravom, imenom tvrtke te predstavljanjem osobe koja je poziv zaprimila. U suprotnom klijent ne može sa sigurnošću znati radi li se o tvrtci s kojom je zapravo želio uspostaviti kontakt. Ovisno o dosadašnjem odnosu poslovne suradnje komunikaciju putem telefona potrebno je prilagoditi i imati individualni pristup ovisno o osobnim preferencijama i pravilima komunikacije koje su kroz dosadašnju suradnju već definirane (npr. strogo poslovni odnos i persiranje, ležerna i opuštena, prijateljska komunikacija popraćena humorom i eventualnim pitanjima koja zadiru u sfere privatnosti). Komunikacija s novim klijentima provodi se sukladno pravilima tvrtke i na strogo poslovnoj razini kako bi djelatnik predstavljanjem tvrtke ostavio najbolji dojam. (Osredečki, 2007, 46)

Prilikom komunikacije putem telefona potrebno je držati se nekoliko osnovnih pravila kojih su uglavnom svi svjesni no ponekad ih je, zbog dinamike poslovanja i svakodnevnih obaveza, lako smetnuti s uma:

- uljudno pozdraviti i uvijek predstaviti tvrtku imenom kojim je poznata u javnosti, kao npr. "Dobar dan, A2B Express Logistika. Mladenka, kako vam mogu pomoći?",
- uz sebe imati sve potrebno za uspješan telefonski poziv: olovku, papir ili rokovnik, post-it za vođenje bilješki, interni telefonski imenik (ukoliko će poziv biti potrebno preusmjeriti),
- glas bi trebao zvučati ljubazno, uvijek treba biti strpljiv s klijentima čak i ako u isto vrijeme postoji još nekoliko poziva koji čekaju na odgovor,
- postavljanjem odgovarajućih pitanja osigurati povratnu informaciju o razlogu poziva i eventualnoj usluzi za koju je klijent zainteresiran, obzirom da klijenti ponekad daju neprecizne i apstraktne informacije i ne znaju u potpunosti objasniti što očekuju od nas,
- klijentu dati dovoljno vremena na raspolaganje da se u potpunosti očituje o prirodi svoga poziva te izbjegavati odgovore i zaključke na osnovu nepotpunih informacija,
- voditi bilješke tijekom razgovora kako bi se izbjeglo postavljanje pitanja na koja su odgovori dobiveni već tijekom razgovora,
- tijekom klijentovog očitovanja povremeno dati verbalnu potvrdu kako ima vašu punu pozornost (npr. odgovori kao "da", "svakako", "dobro", "razumijem", "u redu",...),
- razgovor treba biti što efikasniji i kraći,

- predložiti klijentu sljedeće korake vezane uz predmet njegovog poziva bilo da će oni biti poduzeti s vaše strane ili će se preusmjeravanjem poziva osigurati bolja kompetentnost, a samim time i rješavanje predmeta,
- komunikaciju treba zadržati na profesionalnom nivou i književnom jeziku čak i u situacijama kada klijentov verbalni način ophođenja podrazumijeva sleng, dijalekt ili ne primjerene riječi (psovke),
- ukoliko komunikacija zahtjeva određene pauze zbog istraživanja situacije ili eventualnih konzultacije klijenta je o istima potrebno informirati i prilikom ponovnog stupanja u kontakt zahvaliti se na njegovom strpljenju,
- ukoliko rješenje predmeta klijentovog poziva iziskuje više vremena i ono ne može biti riješeno tijekom telefonskog razgovora, klijenta je potrebno obavijestiti o okvirnom vremenskom roku koji je potreban te argumentirati akcijama koje je u međuvremenu potrebno poduzeti, npr. "Javit ćemo vam se kroz pola sata jer je potrebno vaš račun iz 2008. godine potražiti u arhivi.",
- ukoliko je klijenta potrebno nazvati s povratnim informacijama uvijek je dobro dati si malo dulji vremenski rok i nadmašiti klijentova očekivanja ukoliko problem bude riješen prije toga roka ukoliko ni nakon isteka roka nemamo rješenje, klijenta je svakako potrebno nazvati i informirati o trenutnom status i sljedećim koracima,
- razgovor završiti sažetkom o ključnim informacijama i koracima koji moraju biti poduzeti te prilikom pozdrava upotrijebiti klijentovo ime npr. "Hvala vam na pozivu, gospođo Mladenka." Osredečki (2007, 47-53)

Vodeći računa o ovim pravilima komuniciranja putem telefona te profesionalnim, stručnim, ljubaznim i susretljivim nastupom u komunikaciji osigurat ćemo klijentovo povjerenje i zadovoljstvo našom uslugom. Takav klijent će nam se i u budućnosti obratiti vezano za naše usluge, a prenošenjem svog pozitivnog iskustva na ljude u svojoj okolini osigurat će nam nove potencijalne klijente.

Komunikacija u novije vrijeme ima sve veću važnost te s dobrom komunikacijom stvaramo bolji odnos s klijentima, prijateljima, kolegama i ciljanom javnošću. Ukoliko želimo da naš odnos bude zadovoljavajući za obje strane potrebno je znati komunicirati dobru, ali i lošu vijest. Kada komuniciramo dobru vijest uvijek bi je trebali komunicirati na način da damo veliku

važnost pozitivnoj poruci. Kada komuniciramo lošu vijest klijentu, znatno bolje je da mu damo do znanja da ćemo sve provjerit i javiti se, nego da mu odmah komuniciramo lošu vijest. Na taj način šaljem poruku kako nam je stalo i kako se trudimo riješiti problem bez obzira što ponekad unaprijed znamo da je odgovor negativan. Zato je od izuzetne važnosti birati riječi kada klijentu moramo komunicirati neku lošu vijest. Važno je istaknuti kako dobrom komunikacijom možemo privlačiti ljude kao što ih s lošom možemo odbiti do te mjere da nam više nikada ne pristupe.

Prilikom komunikacije važno je pridržavati se ovih fraza.

Fraze koje treba izbjegavati u komunikaciji:

- Ne možemo to napraviti,
- Ne znamo,
- To nije moj posao/to nije posao mog odjela,
- U pravu ste, to je jako loše,
- Smirite se,
- Morate,
- Nikad,
- Ahaaaaa,
- U čemu je problem,
- Nemojte zaboraviti.

Fraze koje treba koristiti u komunikaciji:

- Napraviti ćemo sve što je u našoj moći,
- Pokušat ću saznati pa vam se javim,
- Prespojiti ću vas kolegi koji će vam pomoći,
- Ispričavam se,
- Razumijem vas, pokušat ćemo to riješiti zajedno,
- Trebali biste ili bilo bi dobro da sljedeći put napravite,
- Da ili svakako,
- Obično,

- Molim vas objasnite mi što se dogodilo,
- Molim vas sjetite se.

Dobar imidž se postiže i komunikacijom pa tako tvrtke propisuju načine na koji njihovi zaposlenici moraju komunicirati s dionicima. Propisana komunikacija i njezino provođenje od izuzetne je važnosti za tvrtku A2B Express Logistika jer u konačnici se ostvaruje zadovoljstvo klijenata uslugom, a i samim time profitabilnost. Kada komuniciramo potrebno je da komunikacija bude ugodna za obje strane.

2.3. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija za razliku od usmene komunikacije ostavlja pisani trag. Kod pisane komunikacije možemo trajno čuvati i primijeniti dokument kao dokaz kod ostvarivanja prava. Razlika između pisane i usmene komunikacije je upravo to da se pisana komunikacija može uređivati i dopunjavati sve dok ne definiramo konačni dopis koji je spreman za slanje, dok kod usmene komunikacije svaka dopuna ili ispravka rečenog je primjetna i teško ju je zanemariti. Pisano komuniciranje zahtijeva jasan i nedvosmislen izričaj te jednostavan jezik što ne znači da vokabular mora biti siromašan, a tekst pravopisno netočan. (Osredečki, 2007, 54)

Kada govorimo o pisanoj poslovnoj komunikaciji možemo je podijeliti na:

- elektroničku pisanu komunikaciju (e-mail, web, chat...),
- poslovna pisma.

E-mail je profesionalan komunikacijski medij i u današnje vrijeme je službeniji i više se koristi nego pisani dopisi. Važno je razumjeti da se na radnom mjestu ne možemo dopisivati putem e-maila kao s osobnog jer je bitno drugačiji, te se očekuje znatno veća kvaliteta pisanja. Kako bi se smanjile posljedice loše napisanih e-mailova tvrtka A2B Express Logistika ima "Pravilnik korespondencije putem elektronske pošte" kojem je svrha standardizacija e-mail korespondencije za sve zaposlenike. Svaki e-mail poslan unutra ili izvan tvrtke odraz je poslovanja i svojevrsan je način formiranja imidža tvrtke te je iz tog razloga potrebno poštivati određene standarde.

Prednosti pisane komunikacije:

- efikasno i jeftino (moguće slanje poruke velikom broju primatelja bez obzira na daljinu i uz male financijske izdatke),
- dovoljno vremena za pisanje poruke (dovoljno vremena da se razmisli što će se napisati i kako osmisliti tekst, napisani tekst možemo promijeniti prije slanja, kada je tekst napisan malo je prostora za pogreške),
- pogodnost za primatelja poruke (mogućnost čuvanja poruke kao podsjetnik, dokaz, pisanje pruža trajan zapis),
- pisanim putem klijent će lakše shvatiti duže i kompliciranije sadržaje. (Rouse, Rouse, 2005, 112)

Nedostaci pisane komunikacije:

- nemogućnost brzog dijaloga (usmena komunikacija to omogućava i brže se riješi neka situacija ili problem),
- izostanak efekata neverbalne komunikacije (mimika, pokreti, geste,...),
- nesporazum (nejasna poruka, dvosmislena poruka,...),
- osobni kontakt (smanjena mogućnost prisnijeg kontakta s osobom s kojom komuniciramo, osmijeh, šarm, izgled,...),
- nedostatak pojašnjenja (potrebno hitno objašnjenje, postavljanje potpitanja,...),
- pisanje stvara trajan zapis iako ga ponekad ne želimo (nemogućnost uništavanja zapisa),
- pošiljatelj ne odlučuje kada će se poruka pročitati,
- pisanje oduzima dosta vremena te se sadržaj duže sastavlja i prepravlja,
- izbjegava se rasprava koja nastaje komunikacijom lice u lice,
- pisanje nije spontano kao govor (Rouse, Rouse, 2005, 112, 113)

Dopisivanje u poslovnom svijetu je jako osjetljivo te nas može dovesti u neugodnu situaciju kao i proizvesti nesporazum, ovo su neke od čestih pogrešaka koje većina radi u pisanoj komunikaciji:

- Vi/Vas/Vama piše se velikim početnim slovom kada se misli na određenu osobu iz poštovanja npr. Poštovana gospođo Mladenka, u Vašem dopisu... ili kada se misli na skupinu tada se piše malim slovom, Poštovani, želimo vas obavijestiti...,
- Poštovani! Želimo vas obavijestiti, ispravno je Poštovani, želimo vas obavijestiti,

- jeli umjesto je li,
- biti će umjesto bit će,
- obzirom da umjesto s obzirom na to da,
- najoptimalnije, najminimalnije umjesto optimalno, minimalno,
- u roku 7 dana umjesto u roku od sedam dana,
- ja/mi/vi bi umjesto ja bih, mi bismo, vi biste,
- neznam, nemogu umjesto ne znam, ne mogu.

Kod pisane komunikacije važno je obratiti pozornost na pravopis i stil poslovnog pisanja te sadržaj poruke mora biti precizan, jasan, stručan i uredan. Poslovno pismo nije samo ogledalo osobe koja ga šalje već i tvrtke te se prema stručnom i urednom dopisu kao i nestručnom može stvoriti pozitivan ili negativan dojam prema osobi ili tvrtki koja šalje dopis. Kod pisanja dopisa uvijek imamo dovoljno vremena prije slanja da tekst koji šaljemo nekoliko puta pročitate i provjerimo pravopisne pogreške.

2.4. Rutinski odgovori

A2B Express Logistika ima priručnike i pravilnike za svaku vrstu posla koja se obavlja, razlog tome je da se olakša rad zaposlenicima i naprave rutinski odgovori za svakodnevne situacije. Tijekom radnog dana uvijek će biti izvanrednih situacija koje je teško predvidjeti, ali svakodnevne situacije za koje ne treba smišljati ispočetka novi odgovor postoje kao propisane poruke u priručniku. U priručniku je objašnjeno sljedeće:

- kako napisati uvod i kraj kod pisanja e-maila,
primjer uvoda kod pisanja e-maila:
"Hvala Vam na upitu",
"Hvala Vam na Vašem e-mailu",
"Hvala Vam što ste nas kontaktirali",
primjer pisanja kraja kod pisanja e-maila:
"Hvala što ste koristili našu uslugu",
"Zahvaljujemo na Vašem razumijevanju",
"Ukoliko ima dodatnih pitanja stojimo Vam na raspolaganju",

- kako napisati i prilagoditi pozitivnu poruku prije završetka mail,
 - "Iskreno nam je žao za nastalu situaciju i neugodnost koju Vam je nastala situacija prouzročila te budite uvjereni da ćemo sve napraviti da Vi budete zadovoljni",
 - "Vaše mišljenje nam je važno kao i zadovoljstvo našom uslugom i budite uvjereni da ćemo napraviti sve što je u našoj moći da Vi budete zadovoljni",
 - "Drago nam je da ste nam poslali pritužbu jer na ovaj način i mi možemo vidjeti naše propuste i ukoliko možemo utjecati na njih svakako ih promijeniti",
- primjeri slanja ponuda klijentima za korištenje usluga A2B Express Logistike,
- primjeri odgovora na učestale reklamacije (kašnjenje pošiljaka, oštećena pošiljka,...),
- primjer teksta kod slanja opomena za otvorene stavke ili usklađivanje,
- odgovori za različite špediterske i carinske situacije (pošiljke na carini, naplata provoza, carinska osnovica,...). (Gavrilović, 2013)

Priručnik služi kako bi postavio standarde odgovaranja na e-mailove jer loše napisanim odgovorom možemo dodatno stvoriti problem tvrtki dok priručnikom minimaliziramo ovakve situacije. Kod pisanja dopisa važno je da poruka bude kratka i jasna jer pisanje dugačkih e-mailova ili pisanje o nečemu što nas klijent nije pitao možemo si zakomplicirati situaciju s klijentom i izazvati neželjenu reakciju. Ponekad je u dopisu teško prenijeti ono što želimo reći zato nam primjeri odgovora mogu znatno olakšati pisanje dopisa koji u konačnici treba ostaviti pozitivan i profesionalan dojam.

3. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Kada iz nekog razloga ne možemo govoriti s okolinom ćemo se vrlo jednostavno sporazumjeti i to vrlo uspješno gestama i mimikom, ističe Osredečki, (2007, 67) "Albert Mehrabian je otkrio da se cjelokupan utjecaj poruke sastoji od verbalnog dijela (samo riječi), koji je zastupljen sa 7 posto, vokalnog (uključujući ton, glas i ostale zvukove) s 38 posto i neverbalnog dijela s 55 posto. Profesor Birdwhistell je došao do slične procjene zastupljenosti neverbalnog dijela komunikacije koja se odvija među ljudima. On je ocijenio da prosječan čovjek ustvari komunicira riječima ukupno u trajanju od oko 10-11 minuta dnevno i da je za prosječnu rečenicu potrebno tek oko 2,5 sekunde. Poput Mehrabiana i on je ustanovio da izravna verbalna komponenta komunikacije iznosi manje od 35 posto, a da se ostatak od 65 posto komunikacije obavlja ne-verbalnim načinom." (Pease, 2007: 9-10) Kod neverbalne komunikacije i načina na koji "zračimo", odnosno privlačimo li ili odbijamo drugu stranu, jako je važno kako izgledamo, kako smo obučeni, kakve cipele imamo, kakve kretnje radimo, kakvi su nam nokti, kakav nam je ton glasa i niz drugih vizualnih stvari koje u konačnici utječu na uspjeh ili neuspjeh komunikacije. Sve su ovo faktori koji utječu za pregovaračkim stolom i na dojam o nama kada nekoga upoznamo. Ono što kažemo je manje važno od onoga kako smo izgledali kada smo to rekli. Svatko može naučiti i promijeniti svoj govor tijela pa tako i pristup u privatnoj i poslovnoj komunikaciji. Način na koji komuniciramo prema drugima će biti rezultat onoga što želimo ostvariti. Za razliku od verbalne komunikacije, neverbalna je uvijek prisutna i uvijek možemo prema držanju tijela procijeniti neku osobu, a da nije izgovorio ni riječ. Neverbalna komunikacija može zamijeniti govor, zavarati druge u komunikaciji, dati na važnosti samo jednoj riječi, upravljati govorom i ići u smjeru koji želimo. Ne može se zanemariti i verbalna komunikacija jer svaka lijepo smišljena rečenica može privući pažnju druge strane. Govorom možemo utjecati na druge i na taj način privući nove klijente zato je od velike važnosti poznavati usluge koje nudimo te informacije, uvjerenja, argumente, ideje ili stajališta prezentirati samouvjerenom i razumljivo za sugovornika.

Da bi privukli, zadržali pažnju i u konačnici osvojili našeg sugovornika trebamo se držati ovih ključnih stvari prilikom komunikacije:

- Lice: uvijek treba biti opušteno, nikako ukočeno, potrebno se je neprestano smiješiti, pod tim se ne podrazumijeva prisiljeni osmijeh, smijati se treba otvorenih usta. Nasmiješeni ljudi su pristupačniji od onih koji se nikada ne smiju. U tvrtki A2B Express Logistika pravilo je da osoba koja radi s klijentima i s njima ostvaruje prvi kontakt pri dolasku u tvrtku (rad na recepciji) svakog klijenta mora dočekati s osmjehom. Osmijeh je važan jer na temelju njega klijent može donijeti sud ne samo o osobi koju je susreo nego i o tvrtki.
- Geste: kod gestikulacije nikada se ne smije pretjerati, potrebno je ponekad izrazima lica nešto istaknuti. Kada koristimo ruke u komunikaciji prsti bi trebali biti skupljeni i ne bi trebali previše mahati rukama. Noge i ruke ne bi smjeli imati prekrizene.
- Geste glavom: u komunikaciji je važno klimati glavom da se da znak sugovorniku da ga se sluša, nagnuti glavu kada se sluša.
- Kontakt očima: gledati sugovornika u oči sve do trenutka dok ne osjetite da sugovorniku postaje nelagodno, važno je paziti i na kulturološke razlike gdje je u nekim zemljama gledanje u oči nepristojno. Gledanjem u oči djeluje se vjerodostojnije od onih koji to ne čine. U društvu nemojte namigivati da se krivo ne protumači.
- Držanje: ukoliko stojimo važno se je ispraviti i ne biti savijen, uvijek se treba nagnuti malo prema naprijed dok slušamo, ne držati prekrizene ruke. Imati pokrete prilagođene temi razgovora.
- Teritorij: drugoj osobi se treba približiti onoliko koliko to ona dozvoli i onoliko koliko se osjećamo ugodno. Ukoliko se druga osoba pomakne, ne treba joj više prilaziti.
- Kopiranje: kopirati govor tijela drugih ljudi nije poželjan jer svatko od nas je različit i sam mora naučiti kako se držati i ponašati u određenoj situaciji. Svi se mi želimo prilagoditi i svidjeti drugima no sami se moramo izgraditi. (Pease, Pease, 2008, 368)

Kada govorimo o stvarima koje su nama važne i kada smo uvjereni u tekst koji izgovaramo šaljem niz neverbalnih poruka. Neverbalni signali koje šaljem su položaj tijela, pokreti ruku, gestikulacija, kontakt očima, stav i ton glasa, napetost u mišićima, način na koji dišemo, kontakt očima i niz drugih signala koji govore o osjećajima puno više nego li to riječima možemo objasniti i prenijeti poruku. Važno ih je koristiti u skladu s tekstom, nećemo se isto obratiti djetetu i odrasloj osobi. Dobrom neverbalnom komunikacijom, koju možemo naučiti, možemo ostvariti uspješnu komunikaciju.

Razlike između verbalne i neverbalne komunikacije su važne jer svaka prenosi određeni dio poruke pa tako neverbalnom komunikacijom možemo ponekad prenijeti poruku znatno bolje nego verbalnom. Za dobru komunikaciju važan je sklad verbalnih i neverbalnih poruka koje šaljemo. Razlike između verbalne komunikacije i neverbalne su:

Verbalna komunikacija

- lijep govor skreće pažnju i privlači sugovornika,
- odnosi se na stvarne riječi koje se koriste u govoru,
- govor i izgovorene riječi možemo kontrolirati,
- nema dvosmislenosti,
- bolji prijenos apstraktnih poruka,
- brzina komunikacije i povratna informacija,
- riječ je osnovno polazište.

Neverbalna komunikacija

- ponekad neke geste mogu imati različito značenje kao npr. mrštenje može biti znak ljutnje, ali i koncentracije,
- neverbalne znakove ne možemo kontrolirati kao npr. crvenjenje lica,
- izražavaju se emocije koje mogu biti dvosmislene,
- nismo svjesni neverbalne komunikacije i ponekad je ne možemo kontrolirati,
- gesta i govor tijela je osnovno polazište.

Ne možemo prestati pokazivati emocije u govoru, ton glasa, geste ili držanje zato je od izuzetne važnosti naučiti uskladiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju da bi poruku koju šaljemo mogli svi razumjeti. Važno je da primatelj poruke uvijek bude svjestan neverbalnih strana poruke koje šaljemo. Naglasak je važan kao i način kako nešto kažemo, promjenom naglaska možemo promijeniti i značenje. Neverbalni znakovi su važni jer mogu nadopuniti verbalnu poruku i prenijet je na razumljiv način, no mogu je i oslabiti kad se neverbalni signali se usklade sa verbalnima. Obraćanje pozornosti na neverbalnu komunikaciju u kontaktu s klijentom može povećati sposobnost uspješnog komuniciranja.

Svatko od nas želi ostvariti uspješan kontakt, pogled je jedna od neverbalnih poruka putem koje možemo poslati niz poruka. Očima možemo komunicirati i informacije koje dobijemo kroz kontakt te nam mogu pokazati da li naš sugovornik govori istinu, sluša li ono što govorimo ili razumije li sve što smo rekli. Pogled kao sredstvo komunikacije možemo koristiti kada:

- tražimo informaciju,
- pokazujemo pažnju, interes, želju, sreću, ljutnju,
- tražimo interakciju,
- dominiramo i imamo utjecaj na druge,
- onima koji nas slušaju dajemo priliku za reakciju.

U komunikaciji sugovornika znatno duže gledamo u oči kada ga slušamo nego kada mu govorimo, a isto tako kontaktom očima možemo dati sugovorniku do znanja da smo završili te da on može nastaviti komunikaciju. Vrijeme koje provodimo sa sugovornikom uglavnom trošimo na promatranje njegova lica pa je shvaćanje signala očima važno za shvaćanje drugih stavova i misli. Prvi dojam je izuzetno važan i kada se susretnemo s nekom osobom prvi puta donosimo brze prosudbe na temelju onoga što vidimo pa tako se služimo ovim frazama:

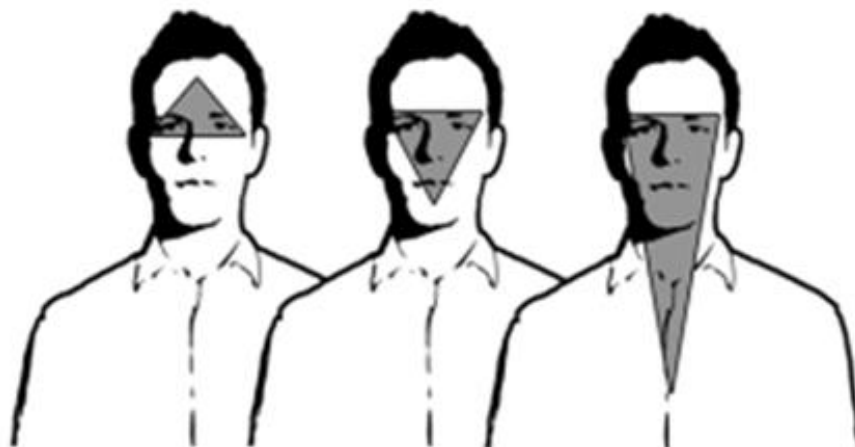
- "Probola ga je pogledom",
- "Ima onaj sjaj u očima",
- "Gledala ga je ledenim pogledom",
- "Zrači pogledom",
- "Ima ljutit / prazan / povjerljiv / sjetan / veseo / hladan / ljubomoran / prkosan pogled".
(Pease, Pease, 2008, 163)

U međuljudskoj komunikaciji oči otkrivaju najtočnije signale i kada nekome želimo pokazati poštovanje od velike važnosti je koliko traje kontakt očima. Ukoliko sugovorniku potvrđujemo riječima sve pozitivno, a skrećemo pogled i ne gledamo ga u oči, poruka se može doživjeti kao negativna. Imamo tri vrste pogleda i područje u koje gledamo mogu utjecati na ishod susreta licem u lice:

- moćan pogled – kada nekoga gledamo u područje čela šaljem poruku da imamo kontrolu i moć nad tom osobom. Ova metoda se koristi kada imamo sugovornika koji ne želi zašutjeti ili kada ga želimo preplašiti.

- društveni pogled – u većini slučajeva kada s nekim komuniciramo naš pogled je u fokusu trokuta između očiju i usta. Sugovornik će nas doživjeti nenasilnim i to je pogled koji je većinom u prijateljskom okruženju.
- intimni pogled – uvijek postoji želja da sugovornika odmjerimo fizički, tim pogledom služe se podjednako muškarci i žene kako bi pokazali zanimanje za drugu osobu. (Pease, Pease, 2008, 177:179)

Slika 1. Područja društvenog pogleda



Izvor: <http://sonamics.com/en/>

Kamo usmjeravamo pogled ima veliki utjecaj na ishod susreta s našim sugovornikom pa tako slanjem odgovarajućeg pogleda imamo veću vjerodostojnost.

Svatko od nas može naučiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju kako bi u konačnici bio izvrstan govornik. Ne možemo prestati pokazivati izraze lica, pokrete tijela ili ton glasa, ali ih možemo naučiti. Slaganjem smislenih, humorističnih i lijepih rečenica možemo govorom privući naše sugovornike, no isto tako usklađenim pokretima možemo stvoriti vjerodostojniju cjelokupnu sliku.

4. USPJEŠNA KOMUNIKACIJA

Uspješna komunikacija pomaže nam da ostvarimo zadani cilj i bolje razumijemo ljude s kojima komuniciramo, situacije u kojima se nalazimo, lakše rješavanje i predviđanje problema, pomaže nam da prevladamo različitosti i gradimo povjerenje. Ponekad pomislimo kako je lagano komunicirati no koliko puta se zatečemo i zapletemo u situaciju kada nas sugovornik frustrira, kad u najbanalnijoj komunikaciji ne možemo pronaći zajednički jezik, nerazumijevanje i nezainteresiranost druge strane. Ukoliko više vremena posvetimo komunikaciji i naučimo kontrolirati neverbalne pokrete bit će nam znatno uspješnija komunikacija, te ćemo se lakše povezati sa svakim sugovornikom bilo da ima osam ili osamdeset osam godina. Kada komuniciramo s okolinom nije dovoljno da razumijemo informaciju, moramo razumjeti i emocije koje se skrivaju iza poruke koju nam šalje sugovornik. Izuzetno je važno razumjeti osjećaje osobe s kojom komuniciramo, ali isto tako nikako nije dobro preuzeti ih na sebe jer zbog negativnih i teških poruka možemo se i mi osjećati frustrirajuće, nezadovoljno i stvoriti u drugoj osobi nepovjerenje, odbojnost i niz negativnih osjećaja.

Komunikacija da bi bila uspješna morali bi se pridržavati ovih pravila:

- odlučiti što želimo reći i na koji način će se to učiniti, uvijek prije izgovorenog moramo jasno definirati što želimo postići i koji je cilj poruke, nikako nazvati klijenta i onda smišljati što ćemo mu komunicirati. Ukoliko želimo predstaviti uslugu A2B Express Logistike unaprijed moramo znati koje usluge ćemo nuditi i koja pitanja postaviti da pridobijemo klijenta,
- odrediti pravo vrijeme kada ćemo poslati poruku da bude prihvaćena od većine,
- prilagoditi se osobi kojoj komuniciramo i staviti se u ulogu osobe koja prima poruku, te zapitati hoće li ta osoba razumjeti poruku kako je mi želimo komunicirati jer pojedini klijenti možda ne trebaju uslugu transporta, no možemo im ponuditi niz drugih usluga koje nudi tvrtka A2B Express Logistika,
- odlučiti hoće li se poruka komunicirati osobno, u skupini, pisanim putem,... važno je paziti ako se komunicira većoj skupini ljudi da poruka ne završi kao neželjena pošta,

- prije nego li se poruka komunicira propitati sebe je li ispravno poruku komunicirati, hoće li ona prenijeti poruku koju želimo i jesmo li izabrali dobar kanal komunikacije poruke,
- uvijek koristiti argumente i dokaz za ono što se komunicira, kada klijentu objašnjavamo zašto bi trebao koristiti uslugu A2B Express Logistike i koje su to prednosti koje imamo ispred konkurencije važno je da se koristimo primjerima koji su neosporivi,
- paziti na neverbalnu komunikaciju i kada to tema dozvoljava uvijek prenositi poruku sa smiješkom, pravilo A2B Express Logistike je da se svi zaposlenici moraju smiješiti u razgovoru s klijentima, naravno, kada to situacija i tema razgovora dozvoljavaju,
- izbjegavati konflikte, pažljivo i aktivno slušati te poštivati sugovornika pogotovo u situacijama kada je nezadovoljan uslugom, uspješno slušanje nije samo razumijevanje informacija koje nam sugovornik šalje, nego i razumijevanje emocija od sugovornika,
- ne dozvoliti da vas netko izbací iz takta, te ako se to i dogodi, svoje loše raspoloženje nikako ne prebaciti na idućeg klijenta.

Uspješna komunikacija temelji se na načelima dobrog i djelotvornog komuniciranja, kvalitetna komunikacija ovisi o djelotvornosti svih zaposlenika. U komunikacijskom procesu treba uvijek misliti o cilju komunikacije, izboru i vrsti komunikatora (npr. poslovni partner, grupa ljudi, pojedinac,...) načinu i sredstvima komuniciranja (npr. telefon, e-mail, osobni razgovor, mediji,...) mjestu komuniciranja (dvorana, ured,...), vremenu komuniciranja, simbolizaciji poruke, zaključivanju te poticaju za nastavak komunikacije. (Bebek, Kolumbić, 2004, 278)

Postoji nekoliko prepreka koje mogu umanjiti uspješnost komunikacije i zato je važno zbog poslovnog uspjeha, ali i privatnog, biti ih svjestan i utjecati na njih. Neka od prepreka uspješne komunikacije jesu:

- filtriranje sadržaja – ponekad se sadržaj filtrira kako se ne bi unio nemir u organizaciju ili kako bi ono što kažemo zvučalo prihvatljivije primatelju. Na svim pozicijama unutar organizacije se filtrira sadržaj.
- selektivna percepcija – ovisno o znanju, iskustvu, životnom okruženju, motivaciji, željama i ostalim karakteristikama svatko od nas selektivno vidi i čuje. Mi realnost

ne vidimo nego je interpretiramo na način na koji je vidimo te je zovemo realnošću i na taj način možemo utjecati na uspješnu ili neuspješnu komunikaciju.





- pretrpanost informacijama – zbog potreba za informiranošću svakim danom smo obasuti sa svih strana različitim informacijama. Svakodnevno dobivamo poruke, e-mailove, telefonske pozive, odlazimo na sastanke, istražujemo sadržaj koji je u području našeg interesa i zatrpavamo se informacijama. Kada ih više ne koristimo ili nam nisu važne radimo informacijsku selekciju, ignoriramo, preskačemo ili zaboravljamo sadržaj koji smo pročitali ili čuli. Rezultat toga su izgubljene informacije i manje učinkovita komunikacija.
- emocije – ovisno o stanju kako se osjećamo, jesmo li sretni, potišteni, ljuti ili nervozni na drugačiji način ćemo interpretirati poruku te najvjerojatnije otežati komunikaciju.
- jezik – riječi imaju različita značenja i svatko ih može razumjeti na svoj način zato su obrazovanje, kulturno ponašanje i dob jedni od faktora koji utječu na jezik kojim se osoba služi. Unutar organizacije postoje odjeli i svatko je stručnjak u svom dijelu posla te koristi fraze koje unutar odjela su razumljive, no ne i u drugim odjelima pa se može dogoditi neuspješna komunikacija.
- strah od komuniciranja – postoje osobe koje imaju strah govoriti pred grupom ljudi, no isto tako postoji strah od komuniciranja koji je znatno ozbiljniji problem jer utječe na sve životne situacije. Postoje ljudi koji ograničavaju svoju komunikaciju misleći da nije potrebno više komunicirati da bi se obavio posao.
- tišina kao komunikacija – tišina može biti moćan dio komunikacije jer šalje poruku da netko razmišlja o odgovoru na pitanje, no isto tako može značiti da je osoba tjeskobna i boji se govoriti. Tišinom zaposlenici mogu iskazati svoje nezadovoljstvo te znak da je netko uzrujan.
- komunikacijske prepreke između muškaraca i žena – u većini slučajeva muškarci koriste govor da bi naglasili svoj status dok žene da bi stvorile vezu. Za muškarce su razgovori način održavanja samostalnosti i zadržavanje statusa u društvenoj hijerarhiji dok kod žena predstavljaju pregovore za bliskost u kojem traže i daju potvrdu i podršku. Muškarci kad čuju za problem odmah nude rješenje dok žene vole pričati o problemu kako bi potaknule bliskost. Muškarci su u razgovorima često





izravniji od žena dok se žene manje hvale od muškaraca da ne ostave dojam hvalisanja. (Robbins, Judge, 2009, 383:387)

Postoji još niz prepreka koje mogu utjecati na učinkovitu komunikaciju i većina nas je svjesna da se naš rječnik mora promijeniti i prilagoditi situaciji da bi ostvarili dobru poslovnu, ali i privatnu komunikaciju. Učinkovita komunikacija je teška i kada su uvjeti rada najbolji.

Međukulturni čimbenici također mogu utjecati na uspješnost komunikacije te kada komuniciramo s ljudima iz različitih kultura moramo dodatno pripaziti na percepciju, pogrešnu interpretaciju i procjenu sugovornika. Riječi u drugim kulturama mogu imati različito značenje te se neke riječi ne mogu prevesti na drugi jezik isto kao i geste prstima koje mogu u svakoj državi imati drugačiju poruku.

Tablica 1. Geste rukama u različitim državama

 <p>Znak OK</p> <p>Europa i SAD: OK, Rusija, Brazil i Turska: tjelesni otvor, seksualna uvreda, Tunis, Francuska i Belgija: beskoristan, ništica, Japan: novac.</p>	 <p>Znak rogova</p> <p>SAD: logo nogometne momčadi Teksaskog sveučilišta, Brazilu i Venezueli: dobra sreća, Afrika: prokletstvo, Italija: znak za "rogonju".</p>
 <p>Znak "V" za pobjedu</p> <p>U većini zemalja znači "pobjeda" ili "mir". U Engleskoj ovaj znak znači "puna mi je kapa svega", SAD: dva, Grčka: Idi dovraga.</p>	 <p>Znak dozivanja</p> <p>U većini zemalja znači "dođi ovamo". Malezija: dozivanje životinja, Zapadne zemlje: jedan, oprostite, Bog mi je svjedok, Ne! (djeci).</p>

 <p>Znak pet</p> <p>Zapadne zemlje: broj 5, Većina zemalja: stop, Grčka i Turska: idi dovraga.</p>	 <p>Znak uzdignuti palac</p> <p>Europa: jedan, Australija: Evo ti ga na! (s trzajem uvis), U većini zemalja: autostopiranje, dobro, ok, Japan: muškarac, pet.</p>
 <p>Rukovanje</p> <p>Japanci: preferiraju blagi naklon glave, Zapadna kultura: čvrsti stisak, Bliski istok: preferiraju nježan stisak ruke (čvrst stisak smatra se agresivnim), Indija: žene će odbiti rukovanje sa nepoznatim muškarcima.</p>	 <p>Znak ljubavi</p> <p>SAD: volim te.</p>

Izvor: Pease, Pease, 2008, 108:110

Ljudi koji govore različite jezike imaju drugačiji pogled i shvaćanje na svijet što možemo vidjeti iz gornje tablice. Kada naučimo kulturu i jezik druge osobe tada će nam i komunikacija biti uspješnija. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvorile su se sve više mogućnosti komuniciranja i širenja tržišta na zemlje unutar zajednice gdje se kulturološki čimbenici javljaju znatno više nego u Hrvatskoj. Kako tvrtka A2B Express Logistika svoje poslovanje ima usmjereno prema inozemstvu, razumijevanje kulturoloških razlika je izuzetno bitno za poslovanje i uspješnu komunikaciju.

5. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

"Organizacijsko ponašanje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacije, a u svrhu primjenjivanja znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije, odnosno, bavi se proučavanjem što ljudi u organizacijama rade i kako njihovo ponašanje utječe na performanse organizacije." (Robbins, Judge, 2009: 9) Svaka organizacija ima niz izazova i prilika u svom poslovanju koje je važno na vrijeme prepoznati i reagirati. Tako možemo reći da upravljanje raznolikim zaposlenicima nije ni malo lako, bilo da se radi o spolu, dobi, spolnoj orijentaciji ili drugoj boji kože. Svakome od njih moraju se osigurati jednaki radni uvjeti i nikako se ne smiju osjetiti pritisci na njihov rad ili diskriminacija. Poslovna komunikacija je jedan od najvažnijih segmenata organizacijskog ponašanja gdje je važno na koji način se prenosi poruka i da li će na ispravan način biti primljena. "Organizacijsko ponašanje se usmjerava kako poboljšati proizvodnost, smanjiti apsentizam, fluktuaciju i devijantno ponašanje na radnom mjestu te kako poboljšati organizacijsko građansko ponašanje i zadovoljstvo poslom." (Robbins, Judge, 2009: 34)

5.1. Proizvodnost

Organizacija je uspješna ukoliko ostvari svoje ciljeve, a da bi ih ostvarila potrebno je da bude učinkovita i efikasna. A2B Express Logistika spremna je napraviti i van svoga poslovanja poslove kako bi svoje klijente učinila zadovoljnima tražeći najbolja rješenja za klijente, ali i za tvrtku kako bi se ostvario veći profit i povećala proizvodnost. Da bi se povećala efikasnost važna je i edukacija svih zaposlenih kao i postavljanje strategije održivog razvoja. Ukoliko se proizvodnost povećava smanjuju se i operativni troškovi te povećanje profit. A2B Express Logistika kao uslužna djelatnost mora posebno paziti kod posvećivanja pažnje potrebama i zahtjevima svojih klijenata jer u konačnici dobar odnos povećava rast prihoda.

5.2. Apsentizam

Apsentizam je svaki izostanak s posla bez obzira na razlog (bolest, stres, godišnji odmor,...) koji u konačnici tvrtci stvara dodatan trošak. Izostankom djelatnika mora se odraditi posao koji

je on obavljao što dodatno stvara stres na ostale zaposlenike jer moraju uložiti dodatni angažman da naprave sve radnje kako bi posao mogao ići nesmetano. Usluga koju pruža A2B Express Logistika je izuzetno stresna jer sve pošiljke koje se šalju su uglavnom hitne, vremenski tempirane i osjetljive te nema prostora za ostavljanje posla za drugi dan ili kada će biti vremena, sve se mora obaviti odmah i sa svakim izostankom s posla ostalim zaposlenicima se podiže razina stresa.

5.3. Fluktuacija

Fluktuacija zaposlenika u A2B Express Logistici ima nisku stopu. Prilikom zapošljavanja radi se selekcija i odabire najbolja radna snaga te motivira zaposlenike kroz rad jer je tvrtka svjesna kako sa visokom stopom fluktuacije može poremetiti učinkoviti rad ako tvrtku napuste ljudi sa znanjima i iskustvima. Veći trošak je za tvrtku pronalazak novih ljudi sa posebnim znanjima i pripremama za preuzimanje posla jer se radi o usluzi koja zahtjeva specifična znanja.

5.4. Devijantno ponašanje

Devijantno ponašanje u radnom okruženju ukoliko se na vrijeme ne primijeti i zaustavi može postati prijetnja zaposlenicima, ali i tvrtki. Svaki zaposlenik prvi dan na poslu bude upoznat od svog nadređenog o pravilima ponašanja. Kako bi se spriječile ovakve situacije tvrtka A2B Express Logistika uvela je alkotest kao prevenciju za vozače prije kretanja obavljanja poslova. Kako se prevozi roba visoke vrijednosti postavljene su kamere i napravljene sve sigurnosne mjere kako bi se smanjila na minimum mogućnost krađe. Na menadžerima je da na vrijeme primijete devijantno ponašanje i pokušaju naći uzrok te ga zaustaviti kako ne bi imao utjecaja na druge zaposlenike.

5.5. Organizacijsko građansko ponašanje

Većina poslova obavlja se u timu gdje je potrebna fleksibilnost, međusobna pomoć, dobrovoljno javljanje za dodatan rad, izbjegavanje nepotrebnih sukoba i gdje se od zaposlenika očekuje da će djelovati iznad očekivanja. Svaka tvrtka želi zaposlenika koji će samostalno raditi poslove koji nisu u okvirima njegovih zadataka te u konačnici poticati učinkovitost funkcioniranja tvrtke.

5.6. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljni zaposlenici su učinkovitiji u obavljanju radnih zadataka nego nezadovoljni i znatno lakše pronadu motivaciju za rad. A2B Express Logistika svakodnevno prati zadovoljstvo zaposlenika i ukoliko se primijeti manjak interesa za obavljanje radnih zadataka odmah se pokušava zaustaviti taj trend. Jednako tako se na godišnjoj razini obavljaju razgovori s djelatnicima kako bi se ocijenilo njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo uvjetima na radnom mjestu.

Organizacijsko ponašanje je važan čimbenik tvrtke A2B Express Logistika i jedan je od izazova svakom menadžeru da poboljša menadžerske vještine za rad s ljudima. Dobrom organizacijom može se poboljšati učinkovitost zaposlenika te motivirati za rad. Menadžeri su od velike važnosti u kreiranju organizacijskog ponašanja i trebali bi se ponašati sukladno standardima poslovanja poduzeća. Njihovo se ponašanje doživljava kao opće pravilo pa tako možemo reći:

- ukoliko se menadžer ponaša bezvoljno ili demotivirano - većina će se tako ponašati,
- ako će rješavati probleme - svi će rješavati probleme,
- ako će biti uredan – svi će biti uredni,
- ukoliko će se ponašati bahato ili loše prema djelatnicima – svi će se tako ponašati,
- ako kasni i ne poštuje standarde – svi će se tako ponašati.

Svakodnevno se od menadžera očekuje ostvarivanje rezultata, kvalitetan odnos prema zaposlenicima, ugled kompanije, zadovoljstvo klijenata i niz drugih aktivnosti koje vode uspjehu. Tvrtka A2B Express Logistika je za svako radno mjesto napravila opis poslova, odredili pravila oblačenja, propisala način komunikacije, odredila pravila pisanja dopisa i niz drugih pravila koji u konačnici donose korist organizacijskom ponašanju.

A2B Express Logistika je svoje poslovanje usmjerila na stvaranje organizacije koja uči, odnosno traži nove načine i rješenja kako bi ponudila svojim klijentima uslugu koju klijent očekuje. Svakodnevno se pronalaze nova rješenja, pokušava se na svim nivoima educirati zaposlenike da razumiju na koji način tvrtka funkcionira kako bi svi bili više produktivni, a sve s ciljem kako bi zajedno ostvarili viziju tvrtke. Važno je istaknuti da se zaposlenike potiče na otvoreni razgovor sa svima unutar tvrtke i da razumiju da neslaganje, konstruktivne kritike ili nove ideje ne moraju svi razumjeti.

6. EMOCIJE U POSLOVNOM SVIJETU

Emocije su neizbježne u poslovnom svijetu te sposobnost da se nešto može zapažati, izražavati, razlikovati, razumjeti i upravljati emocijama olakšavaju pristup i rješavanje raznih problema s kojima se susrećemo na poslu, ali i životu. Danas, emocionalna inteligencija jedna je od važnijih stavki na koju se gleda pri zapošljavanju. Osoba s pozitivnim stavom prema životu kreira međuljudske odnose u kojima se svi oni s kojima dolazi u kontakt osjećaju ugodnije pa tako možemo reći:

- osobe koje su sklone pozitivnim emocijama znatno bolje pregovaraju, donose kvalitetne odluke, uspješniji su menadžeri i imaju bolje međuljudske odnose,
- pozitivne emocije dovode do bolje procjene od strane menadžera te utječu na sklonost osobe da pomogne, pruži bolju uslugu i izvrši posao izvan opisa radnog mjesta,
- pozitivne emocije potiču kreativnost i maštu,
- radni učinak je bolji u timovima koje vode osobe sa pozitivnim stavom,
- pozitivan stav prema klijentima utječe na uspjeh u prodaji (Belamarić, 2009, 111)

Emocionalna inteligencija ima veliki utjecaj u odnosima s drugima kao i u uspješnosti na poslu. Uporabom informacija koje omogućuju emocije, može nam pomoći u prilagodbi, planiranju, motiviranju te postizanju ciljeva u poslu, ali i privatnom životu.

Emocionalne i društvene kompetencije koje se gledaju pri zapošljavanju jesu:

- samosvijest i samopouzdanje – kontrolirati emocije u određenom trenutku i upravljati svojim odlukama te realno procijeniti vlastite sposobnosti i imati dobro utemeljen osjećaj samopouzdanja,
- samokontrola – kontrolirati vlastite emocije tako da olakšaju posao, a ne da nam ga otežaju te se brzo oporavljati od emocionalnih stresova,
- motivacija – koristiti svoje preferencije kako bi se potaklo i usmjeravalo prema ciljevima, preuzela inicijativa i težili poboljšanju,
- empatija – suosjećati sa zaposlenicima, zauzeti njihovo gledište i osobne stavove i usklađenost sa različitim osobama,

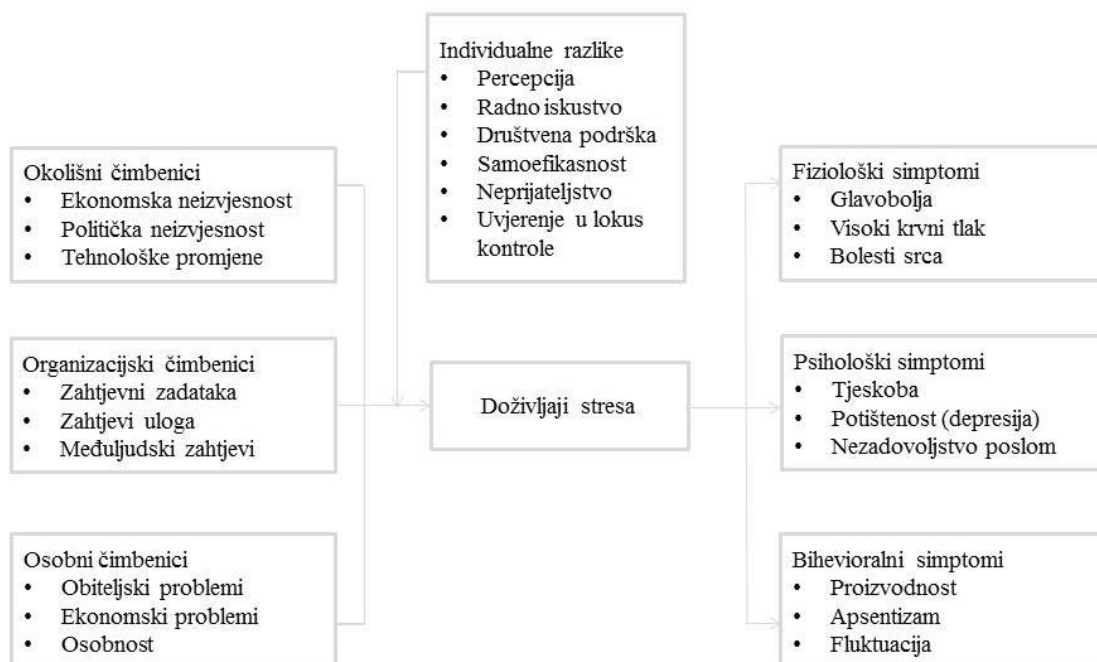
- društvene vještine – dobro se nositi s emocijama u odnosima, stupiti u interakciju da bismo uvjerovali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe, postigli suradnju i timski rad. (Sabol, 2016)

Stres na radnom mjestu postao je jedan od vodećih problema u radnom okruženju koji uzrokuje bolesti, manju motiviranost radnika, neproduktivnost, osjećaj manjeg samopouzdanja u vlastite radne sposobnosti i niz drugih problema. Jako je važno na vrijeme prepoznati kada je radnik pod stresom te uvesti mjere u svrhu smanjivanja stresa na radnom mjestu. Dobra organizacija posla kao i dobro poslovanje su najbolji načini prevencije stresa na poslu. (Juras et al., 2009, 122) Ukoliko organizacija ima dobro posložene procedure i jasno napisane opise poslova mogu znatno utjecati na smanjenje stresa na radnom mjestu. Neki od radnih uvjeta mogu utjecati na povećanje stresa, a to su:

- prekomjerni rad,
- nejasan opis posla i uloga radnika,
- loše upravljanje organizacijom i promjenama,
- poslovna nesigurnost,
- neučinkovita komunikacija unutar organizacije,
- mobing.

Veliku ulogu za kontrolu stresa na poslu imaju menadžeri i upravljanje ljudima jedan je od najvažnijih zadataka svakog menadžera da na vrijeme prepozna i spriječi potencijalnu štetu kod zaposlenika, a i u konačnici tvrtki. Dobra atmosfera unutar tvrtke poboljšava učinkovitost zaposlenika kao i fizičko i psihičko zdravstveno stanje. Stres u malim količinama može biti poticajan za rad, pogotovo kada se radi na projektima gdje je vidljiv rezultat ili kada nudi moguću dobit, no kada postane svakodnevan može utjecati na komunikaciju i ponašanje. Što je to što uzrokuje stres i kakve su posljedice na zaposlenike prikazano je na nižoj slici gdje su prikazane tri skupine čimbenika koji su potencijalni izvori stresa. Hoće li se oni pretvoriti u stres ovisi o individualnim razlikama kao što su radno iskustvo ili percepcija. Ukoliko zaposlenik doživi stres on se može pojaviti u fiziološkim, psihološkim i bihevioralnim simptomima.

Slika 2. Model stresa



Izvor: Robbins, Judge, 2009:667

Nekim zaposlenicima niska razina stresa pomaže da bolje obavljaju svoj posao jer rade budnije, brže reagiraju, no kada razina stresa postane visoka s vremenom ostavi trag i učinak na pojedinca, a ujedno i grupu. Važno je da menadžeri na vrijeme prepoznaju i reagiraju na simptome stresa zaposlenika. U današnje vrijeme emocionalna inteligencija je važna za uspjeh tvrtke jer zaposlenici sa specifičnim znanjima i svojim intelektom mogu osigurati tvrtki dodanu vrijednost, a time i konkurentnu poziciju na tržištu. Osobe koje su svjesne vlastitih snaga i slabosti, razumiju svoje emocije i svjesne su da njihove emocije utječu na vlastitu percepciju, na donošenje odluka, ali i na druge ljude. Imamo nekoliko vrsta emocija:

- Srdžba – ogorčenost, uzrujanost, gorčina, mržnja, uznemirenost, razdražljivost, neprijateljstvo i patološka mržnja i nasilnost,
- Tuga – žalost, bol, neveselost, potištenost, melankolija, samosažaljenje, osamljenost, očaj, teška depresija,
- Strah – tjeskoba, bojazan, nervoza, zabrinutost, oprez, strepnja, napetost, užasavanje, strava, jeza, fobija i panika,

- Radost – sreća, užitak, olakšanje, zadovoljstvo, blaženstvo, slast, ponos, oduševljenje, zanos, veselje, euforičnost, zaigranost, manija,
 - Ljubav – prihvaćanje, prijateljska naklonost, povjerenje, ljubaznost, sklonost, zanesenost, odanost, zanesenost, obožavanje,
 - Začudenost – šok, zapanjenost, zadržavanje,
 - Gađenje – prijezir, omalovažavanje, podcjenjivanje, odvratnost, odbojnost, mrkost,
 - Stid – osjećaj krivnje, neugoda, žalost, grizodušje, poniženje, žaljenje, jad i kajanje.
- (Goleman, 1997, 11)

U današnje vrijeme kada svijet napreduje brzo i kada se svaki dan uvode neke nove tehnike teško je izbjeći stresne situacije, no kada smo svjesni da one utječe na naš posao i naše zdravlje potrebno je poduzeti samokontrolu. Emocionalno inteligentni ljudi vrlo lako mogu naučiti i kontrolirati svoje emocije.

7. POSLOVNI BONTON

Poslovna komunikacija osim samog čina komunikacije uključuje i poslovno odijevanje, pravila ophođenja, poslovno dopisivanje, ton glasa, govor tijela, uljudno vođenje poslovnih razgovora i ponašanje. "Bonton je riječ koja označuje dobro vladanje, pravila o dobru i prikladnu ponašanju u društvu. Bonton je skup tradicija i običaja zasnovan na ljubaznosti, etiketi i logici, koji se razvijao tijekom vremena. Sposobnost da se dobro slažete s drugima, da se lijepo ponašate i da se drugi lijepo osjećaju u vašem društvu. Bez tih sposobnosti posao lako može propasti." (Bebek, Kolumbić, 2004: 247) Većina tvrtki pa tako i A2B Express Logistika imaju svoja pisana pravila o pravilima poslovnog odijevanja, pisanja poslovnih pisama te kako se komunicira s klijentima. Sva ta pravila se na neki način podrazumijevaju iz svakodnevnog života i odgoja no uvijek se iznenadimo kako se neki djelatnici iznenade nekim pravilima. Važno je postaviti standarde i dolaskom novih zaposlenika jasno ih uputiti u standarde poslovnog ponašanja. Poslovni bonton je od velike važnosti za svaku tvrtku i postoje elementi poslovanja koji se moraju propisati kako bi se tvrtka prikazala u javnosti točno na način koji oni to žele. Propisana pravila koja ima tvrtka A2B Express Logistika i kojih se svi moraju pridržavati jesu sljedeća.

7.1. Propisani način komunikacije

U ovom pravilniku određen je način komunikacije s klijentima putem telefona, kako se ophoditi s klijentima, pisati poslovne dopise. Kako se pisana komunikacija u novije vrijeme najviše odvija putem e-maila i sve manje putem dopisa kod pisanja e-mailova važno je pripaziti na sljedeće:

- svaki e-mail mora imati jasan naslov koji je povezan s tekstom koji se šalje pa tako na primjer ako imamo kašnjenje sa dostavom pošiljke naslov e-maila će biti "kašnjenje pošiljke 123456789", a nikako ne "pošiljka",
- pozdrav (poštovani/a gospodine/gospoda te ime i prezime ukoliko nam je poznato),
- ne pisati dugačke e-maileve nego se pokušati fokusirati na odgovor i napisati što kraće, dugačke e-maileve nitko ne voli čitati,

- na kraju e-maila pozdrav i potpis koji mora imati određenu formu, font, veličinu slova, logo koji svi moraju imati jednak, primjer potpisa A2B Express Logistike:

Ime i prezime – font Arial, 10, bold

Titula - font Arial, 8

Tvrtka – font Arial, 8

Razmak

Telefon – font Arial, 8

Mobitel – font Arial, 8

Fax – font Arial, 8

Primjer:

Mladenka Gavrilović

Customer service manager
A2B Express Logistika d.o.o.

Tel: + 385 1 6695 000

Mob: + 385 91 0000 000

Fax: + 385 1 6606 300

- izbjegavati pisanje "smajlića" u poslovnom dopisivanju, možemo si ih dopustiti samo u slučajevima kada smo sigurni da ih je klijent prihvatio,
- pravilo je odgovoriti na e-mail u roku pola sata sa odgovorom da je e-mail zaprimljen i navesti u kojem roku ćemo se javiti (ovo vrijedi za zaposlenike koji su uglavnom u uredu, oni koji nisu u uredu trebali bi imati automatski odgovor da su odsutni),
- jako je važno paziti na gramatiku, pravopis i velika slova jer odaje dobar ili loš dojam o tvrtki kao i rečenice bez točke i zareza koje je teško čitati,
- nikada ne pisati velikim slovima jer velika slova izgledaju kao da vičemo. (Pravilnik korespondencija putem emaila, n.a., 2011)

Primjer profesionalnog napisanog e-maila:

Poštovana gospođo Gavrilović,

ovim putem Vas želimo obavijestiti da Vam je pristigla pošiljka koja je zadržana na carini zbog potrebe za obavljanjem carinskih formalnosti.

U prilogu dostavljamo dokumentaciju pristiglu uz Vašu pošiljku.

Molimo Vas da nam na e-mail adresu info.hr@a2bexpress.com ili na faks 01/6606-300 dostavite slijedeće dokumente:

- dispoziciju za uvoz,
- potvrdu o izvršenoj uplati za robu u inozemstvo (PayPal, swift banke, order confirmation),
- ostalu dokumentaciju koju smatrate potrebnom za uvozno carinjenje,

- izjavu o neizravnomo zastupanje koja se potpisuje jednokratno.

Zahvaljujemo se na suradnji te nas u slučaju dodatnih pitanja slobodno kontaktirajte.

Srdačan pozdrav

Primjer neprofesionalno napisanog e-maila:

Poštovani,

STIGLA JE VAŠA POŠILJKA!

Vaša pošiljka, zadržana je zbog potrebe za obavljanjem carinskih formalnosti te vam u prilogu dostavljamo dokumentaciju za pristiglu pošiljku na temelju koje se ispunjava dokumentacija za postupak uvoznog carinjenja!!

UKOLIKO ŽELITE DA VAM MI CARINIMO, VRATITE NAM DOKUMENTACIJU!!!

potpisanu i ovjerenu doc. Pošaljite putem faxesa na broj 01/6 606-300 ili na mail info.hr@a2bexpress.com

RADIMO OD 8:00 DO 17:00H.

Pozdrav,

Ovo su samo neka pravila pisane komunikacije na kojima tvrtka A2B Express Logistika inzistira jer u konačnici način na koji se obraćamo klijentima je dio imidža kompanije i kroz ovakav način komunikacije klijenti mogu stvoriti o nama dobar ili neozbiljan dojam.

7.2. Bonton u poslovnom razgovoru

Bonton je dogovoreni kod ponašanja koji olakšava i pojednostavljuje komunikaciju, razgovor ugodnijim, a onome tko poznaje pravila bontona daje samopouzdanje znajući da se kreće po pravilima uljudene komunikacije. U poslovnom razgovoru važno je biti kulturni i pokazati poštovanje prema poslovnim klijentima, a to možemo pokazati na način da gledamo sugovornika u oči, pažljivim i aktivnim slušanjem te postavljanjem pitanja. Vedar izraz lica s osmijehom također pokazuje otvorenost za komunikaciju i prihvaćanje druge osobe i njezinih stavova. Naklonost druge strane također ćemo dobiti ukoliko ih oslovljavamo imenom i

prezimenom čime im dajemo na važnosti. Svakako treba pratiti i govor tijela sugovornika u komunikaciji. Ukoliko želimo biti uspješni važno je da budemo profesionalni, da imamo znanje o poslu koji radimo te da se kulturno ponašamo.

7.3. Poslovni sastanci

Održavanje poslovnih sastanaka te svakog dijela i tijeka sastanka je izuzetno važan pa je tako važno pripaziti na sljedeće situacije:

- ukoliko se kasni nekome na sastanak više od dopuštenih 10 minuta važno je nazvati i ispričati se, no kasni li se više od 15 minuta važno se je javiti osobi koja čeka te predloži da odgodi sastanak i zakaže novi termin,
 - dolaskom klijenta u naše prostorije potrebno je ustati, pružiti ruku i pokazati klijentu gdje da sjedne,
 - važno je klijente uvijek dočekati i otpratiti sa osmjehom,
 - ukoliko na sastanku bude više ljudi, važno je predstaviti svakog i objasniti njegovu poziciju na kojoj radi,
 - pokazati interes o temi koju sugovornik govori,
 - gledati sugovornika u oči i postavljati pitanja,
 - tijekom sastanka s klijentima nije pristojno javljati se na mobitel,
 - zadržati uljudan ton tijekom razgovora,
 - ukoliko sugovornik razgovara neprimjereno nikako mu ne treba vratiti istom mjerom,
 - u poslovnom svijetu nema mjesta ljutnji zato je važno uvijek imati argumente,
 - na kraju sastanka uvijek se treba pozdraviti i zahvaliti na izdvojenom vremenu.
- (Osredečki 2007, 42)

Pozitivan identitet neke tvrtke stvara se već na samom ulazu, ali i prije samog ulaza u tvrtku, zato je važno paziti na sve detalje koji mogu utjecati na percepciju klijenta prema tvrtki. Dobrim poslovnim bontonom i pridržavanjem pravila bontona možemo osigurati tvrtki najbolji imidž na tržištu i samim time povećati zadovoljstvo kupaca i ostvariti veću dobit.

7.4. Poslovno odijevanje

A2B Express Logistika ima propisani način odijevanja prvenstveno jer se bavi uslužnom djelatnošću. Svaki odjel ima svoja pravila odijevanje koja u konačnici utječu na imidž tvrtke. Standardizirani način odijevanja na poslu dio su neverbalne komunikacije i imidža tvrtke pri čemu naš način odijevanja komunicira ono što želimo poručiti. U svemu pa tako i u odijevanju ne treba ići u krajnost pa se uvijek kaže da ide pristojnost prije svega. Odjeća se prvenstveno mora prilagoditi statusu u tvrtki, prigodi, godinama života, sezoni, tjelesnoj predispoziciji kao važan činitelj u stvaranju prvog dojma. Uredan izgled i odjeća stvaraju pozitivan dojam o tvrtki.

Dostavljači i skladištari obavezni su nositi uniforme sa logom tvrtke kako bi ih klijenti prepoznali te kako bi bili prisutni na tržištu po prepoznatljivosti loga. Uniforme predstavljaju i ozbiljnost tvrtke i onoga što je njezina temeljna djelatnost. Odjeća, u ovom slučaju uniforma predstavlja način komunikacije s klijentima.

Moda za muškarce je najjednostavnija i samo je jedno pravilo, odijelo s kravatom. Kod odabira kravate potrebno je pripaziti kako se ne bi poslala pogrešna poruka. Odabir klasičnih i neutralnih tonova je najbolji izbor. Ukoliko zaposlenik taj dan nema sastanaka dozvoljen je i dolazak u trapericama, no i dalje ostaju cipele i sako. Tenisice nisu dozvoljene ni u kojoj situaciji. Dobro odijelo pruža samopouzdanje i samouvjereniji nastup.

Za dobar izgled žene potrebno su hlače koje ne bi trebale biti niskog struka, sako, suknja koja ne smije biti prekratka, bluza, ravne cipele ili manje formalne cipele i torba. Prozirna odjeća neće naići na odobravanje kao i duboki dekolte. U poslovnoj komunikaciji neprihvatljivo je imati naušnicu u nosu, tetovaže, gola ramena, sportske majice, trenirke, japanke ili sve što ne odaje dojam ozbiljnog poslovnog čovjeka.

Za uspjeh tvrtke izgled može biti važan faktor pa tako njegovani izgled, tjelesna težina, odjeća, držanje koje zauzimamo, cipele u kojima hodamo mogu olakšati da ostvarimo bolji poslovni odnos s našim klijentima.

8. ETIČKI KODEKS I PRAVILA

Tvrtka A2B Express Logistika ima propisan kodeks ponašanja koji daje pregled svih zakona i pravilnika kojih se svatko od zaposlenika mora pridržavati, a s namjerom zaštite svog ugleda i imena. Namjena kodeksa je da pomogne svakom zaposleniku da razumije i poštuje osnovna pravila koja se odnose na poslovanje tvrtke te kada i gdje trebaju zatražiti savjet ili skrenuti pozornost na propuste. A2B Express Logistika gradi svoje poslovanje na etičnosti u poslovanju jer poslovna etika i odgovornost u poslovanju sve više postaje važna u postojanju poduzeća. Kodeks predstavlja opredijeljenost za činjenje ispravnih stvari i sastoji se od:

- postavljanja pitanja i skretanje pozornosti (nismo sigurni kako reagirati u određenoj situaciji, sumnjamo da unutar tvrtke neko želi učiniti nešto protiv zakona,...)
- kome se obratiti za pomoć (prvi korak je nadređena osoba, pravna služba, odjel ljudskih potencijala,...)
- radno okruženje (jednaka mogućnost zapošljavanja, radno okruženje bez uznemiravanja, zdravlje, sigurnost i zaštita zaposlenika, povjerljivost podataka o zaposlenicima, konzumacija droge ili alkohola na radnom mjestu,...),
- sukob interesa, pokloni, ugošćavanje (zaposlenje i poslovne veze izvan društva, zaposlenja bliskih rođaka, potencijalni kupci i dobavljači s kojima smo u bliskom odnosu,...),
- poslovanje (zakoni o tržišnom natjecanju, konkurencija, dobavljači, pranje novca, carinska pitanja, mito, korupcija, povjerljive informacije, ekonomski razlozi...),
- odnos s kupcima (kvaliteta proizvoda, promidžba proizvoda, zaštita podataka o klijentima,...)
- informacije o tvrtki i resursima (uredno vođenje poslovnih knjiga, podnošenje financijskih izvještaja, radno vrijeme,...)
- zajednica i društvo (politička aktivnost, lobiranje, dječji rad, prisilni rad, pridržavanje propisa o zaštiti okoliša,...)
- edukacija zaposlenika.

U svakom kodeksu moraju postojati pitanja i odgovori koji bi trebali pojasniti i skrenuti pozornost na specifične probleme s kojima bi se svaki zaposlenik mogao susresti na radnom mjestu pa tako kao primjer navest ćemo nekoliko s kojima se susreće A2B Express Logistika.

Pitanje: Odnosi li se kodeks na sve zaposlenike?

Odgovor: Kodeks se odnosi na sve zaposlenike tvrtke A2B Express Logistika koji se treba pročitati kao i svaki priručnik ili uputu koja se odnosi na posao koji se obavlja.

Pitanje: Zaposlili smo osobu koja je radila za konkurentsku tvrtku. Posjeduje nejavne i povjerljive podatke o bivšem poslodavcu. Je li uredu da podijeli te informacije s nama?

Odgovor: Ne. Naša politika zabranjuje iznošenje nejavnih, povjerljivih poslovnih informacija te tehničkih podataka o bivšem poslodavcu. Svaki zaposlenik se treba odnositi prema nejavnim i povjerljivim informacijama o drugim tvrtkama na isti način na koji očekujemo da se naš bivši zaposlenik odnosi prema našim povjerljivim informacijama na odlasku.

Pitanje: Što trebam učiniti u slučaju sukoba pravila tvrtke i zakona države u kojoj radim?

Odgovor: Cilj A2B Express Logistike je poštivanje svih lokalnih zakona i pridržavanja najviših standarda poštenja i etike. Uprava tvrtke odgovorna je za bilo kakve sukobe lokalnog zakona ili običaja s politikom tvrtke. Ukoliko se primijeti da postoji sukob na koji vas vaš nadređeni nije upozorio, odmah se mora prijaviti. U slučaju da trebate dodatne smjernice, javite se vašem pravnom odjelu. Neophodno je da se zna za slučajeve mogućih sukoba politike tvrtke i lokalnih pravnih zahtjeva.

Pitanje: Kolege zbijaju šale na račun moje seksualne orijentacije. Trebam li ih jednostavno ignorirati?

Odgovor: Ne. Mi ne toleriramo takvo ponašanje te ih treba odmah prijaviti nadređenoj osobi ili upravi tvrtke.

Pitanje: Vjerujem da moj nadređeni ima problema s alkoholom i koji utječe na moje područje rada. Što bih trebao učiniti?

Odgovor: Obavezni ste prijaviti sumnje nadređenome od vašeg nadređenog ili upravi. Kao pružatelj usluga prijevoza zbog sigurnosti zaposlenika i građana, važno je da svi radni prostori

tvrtke budu mjesta bez alkohola i droga. Ukoliko odmah prijavite sumnje, ne samo da ćete ispuniti vašu dužnost već možete pomoći i voditelju odjela da se suoči s ozbiljnim problemom koji ga može privatno uništiti.

Pitanje: Smijem li koristiti usluge od tvrtke u kojoj je vlasnik moj brat ako su njegove usluge povoljnije?

Odgovor: Ne. Zabranjeno je poslovanje s članovima obitelji zaposlenika. Bez obzira na cijene usluge neće ga se zaposliti za ugovorno izvršavanje usluga ako bude radio pod vašim nadzorom ili ako imate ikakav utjecaj na odluku da ga se zaposli.

Pitanje: Primio sam poklon od klijenta, ali ne znam njegovu vrijednost. Kako ću znati trebam li to prijaviti voditelju odjela?

Odgovor: Nije potrebno tražiti odobrenje za vrlo skromne predmete, osim ako ih drugi razumno smatraju utjecajem na vaše poslovne odluke. Trebate poslušati vlastitu prosudbu da biste procijenili vrijednost primljenog dara i potrebu da zatražite odobrenje nadređenih. U slučaju sumnje, uvijek se odlučite na traženje odobrenja nadređenih i odgovornih osoba.

Pitanje: Smijem li davati privatne političke donacije?

Odgovor: Da. Privatne političke donacije nisu zabranjene i u potpunosti se tiču vašeg osobnog izbora. (Kodeks poslovne etike A2B Express Logistike, n.a., 2015)

Ne postoje dvije jednake situacije i prividno sitne razlike mogu utjecati na razvoj situacije te se u takvim situacijama treba zapitati:

- Jesam li upoznat sa svim činjenicama?
- Je li prekršen zakon, pravilnik ili procedura?
- Kakve su posljedice moje reakcije ili izostanka reakcije?
- Je li govoriš s ponosom o onome što si učinio ljudima koje poštuješ?
- Želiš li o tome čitati u novinama?
- Ima li itko u tvrtci tko me može savjetovati?

Kodeks ne služi kao proizvod ili dio ugovornih prava zaposlenika, kupaca, dobavljača ili konkurencije u odnosu sa tvrtkom A2B Express Logistika nego on pomaže isključivo da se

prepozna što se od zaposlenika očekuje i na taj način osigura integritet u poslovanju. Kada govorimo o poslovanju uvijek postoje iskušenja i dvojbe što je etično, a što nije te u kojim slučajevima u poslovanju nešto prestaje biti moralnim odnosno počinje biti nemoralnim. "Kada za neku tvrtku kažemo da je poštena ili se pridržava poslovne etike, podrazumijevamo da komunicira sa okolinom na najbolji mogući način." (Osredečki, 2007: 105) "Kod organizacija sa visokom razinom etičkih standarda u poslovanju postoji znatno manja vjerojatnost kršenja zakonskih normi. Etički kodeks postaje uobičajena praksa u tvrtkama koje žele stvoriti i očuvati dobar imidž u javnosti." (Milohnić, Šustar, 2013: 170) "Etički osviještene tvrtke trebale bi težiti objektivnosti i pružati argumente kojima mogu dokazati da je određeno ponašanje nemoralno te štititi one koji su moralni. Neetično ponašanje ne ruši samo ugled tvrtke nego i pojedinca." (Dujanić, 2003: 59) U današnje vrijeme kada se svatko bori za opstanak na tržištu koje je iz dana u dan sve zasićenije, ponekad se nema ili ne želi imati vremena za poslovnu etiku. Etički kodeks nam omogućuje da se možemo usporediti s najboljim tvrtkama jer nije samo pravilo da se poštuju zakoni nego i odnos prema drugima u poslu s poštovanjem.

ZAKLJUČAK

Možemo zaključiti kako je poslovna komunikacija važan segment svake tvrtke pa tako i A2B Express Logistike na koji treba obratiti dosta pažnje. Kako bi komunikacija bila uspješna potrebno je svakodnevno raditi sa zaposlenicima te ih educirati na koji način moraju pristupiti klijentima kako bi u konačnici klijent bio zadovoljan. Način na koji komuniciraju zaposlenici određuje sliku tvrtke u javnosti i percepcija klijenta prema tvrtki može biti onakva kakvu je mi stvorimo. Kako bi uspjeli stvoriti dobar imidž i reputaciju važno je svakodnevno ulaganje u sve vrste komunikacije. Korištenjem jednostavnih pravila koji su spomenuti u radu možemo ostvariti bolju komunikaciju s klijentima, ali i u privatnom životu te zvučati kompetentnije. Ponekad nije dovoljno samo dobro komunicirati nego moramo paziti i na neverbalnu komunikaciju koja šalje cjelokupnu sliku o osobi koja prenosi poruku. Na koji način se ponašati, kako se kretati u prostoru, koje geste koristiti, a koje izbjegavati od izuzetne je važnosti da bi poruku prenijeli na način koji želimo. U današnje vrijeme nije lako ostvariti uspješnu komunikaciju i samo stručnost, znanje i pristojno ponašanje može pridonijeti da tvrtka to i ostvari. Organizacijsko ponašanje, pogotovo u današnje vrijeme kada je sve veći broj konkurenata, mora biti dobro raspodijeljeno i postavljeno unutar tvrtke kako bi se postigao najbolji učinak. Svaki pojedinac kao i cijela grupa zaposlenika imaju utjecaj na ponašanje unutar organizacije koje bi trebalo biti pozitivno kako bi se utjecalo na učinkovitost svih zaposlenika. Bonton je jedan od ključnih dijelova organizacijskog ponašanja gdje se određuju određena pravila s kojima želimo ostvariti dobar imidž tvrtke, a i u konačnici privući i zadržati sve veći broj klijenata. Etički kodeks je važan jer prvenstveno štiti ugled tvrtke u javnosti i pomaže zaposlenicima da razumiju što se od njih očekuje. Između poslovne etike i etike pojedinca uvijek može biti različitih odluka jer svatko od nas u privatnom životu ponaša se drugačije kada donosi odluku o privatnom životu nego prilikom donošenja odluka u tvrtki. Od velike je važnosti etički kodeks za svaku tvrtku kako bi na vrijeme i etički mogla reagirati na situacije s kojima se tvrtka i zaposlenici mogu susresti. U današnje vrijeme kada je sve veći broj konkurenata te kada su informacije lako dostupne i svi traže najbolje opcije za sebe, izuzetno teško je zadržati klijente, a da bi se opstalo na tržištu etička pravila su od izuzetne važnosti jer u ljudskoj prirodi je tražiti neetička rješenja.

POPIS LITERATURE

Knjige

1. Bebek, B., Kolumbić, A. (2004). *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija
2. Bovée L., Courtland, Thill, John V. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*, deseto izdanje, Zagreb: Mate
3. Evenson, R. (2005). *Customer service training 101*. New York: Amacom
4. Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence*, Zagreb, Mozaik
5. Osredečki, E. (2007). *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton*, Zagreb: Naklada Edo
6. Pease, A. (2007). *Govor tijela - kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*, Zagreb: AGM
7. Pease A., Pease B. (2008). *Velika škola govora tijela*, Zagreb: Mozaik knjiga
8. Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate
9. Rouse, M., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia

Znanstveni i stručni radovi

1. Belamarić, J. (2009). *Emocije i posao – jesu li kontraindicirani*, Poslovni savjetnik, preuzeto sa URL: http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_vijesti/PS%2051.emocijepdf.pdf pristup ostvaren 16.1.2016.
2. Dujanić, M. (2003). *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 21 No.1. preuzeto sa URL: <http://hrcak.srce.hr/103597> pristup ostvaren 7.1.2016.
3. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mujstabegović, J. (2009). *Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenje i prevencija*, Sigurnost, Vol. 51 No 2 preuzeto sa URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60525 pristup ostvaren 8.2.2016.

4. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, *Ekonomski vjesnik* no.2 str. 387 – 399, preuzeto sa URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 pristup ostvaren 30.10.2015.
5. Milohnić, I., Šustar, M. (2013). *Etičnost menadžera za odnose s javnostima: promjene i izazovi*, *Media, Culture and Public Relations*, Vol. 4 No 2. preuzeto sa URL: <http://hrcak.srce.hr/110937?lang=en> pristup ostvaren 20.12.2015.
6. Rondić, A. (2014). *Medijski nastup(ati): Smjernice za rad s medijima*, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), preuzeto sa URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/10936.pdf> pristup ostvaren 8.12.2015.

Mrežni izvori

1. Gavrilović, M. (2013). *Odgovori na reklamacije A2B Express Logistike, interni priručnik*, Zagreb
2. Gavrilović, M. (2013). *Propisani način komunikacije A2B Express Logistike, interni priručnik*, Zagreb
3. *Kodeks poslovne etike A2B Express Logistike, interni pravilnik*, (n.a.), (2015). Zagreb,
4. *Pravilnik korespondencija putem emaila A2B Express Logistike, interni pravilnik*, (n.a.) (2011). Zagreb
5. Sabol, D. (2014). *Emocionalna inteligencija i poslovna izvrsnost*, Sabol Consulting, preuzeto sa URL: <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/24/emocionalna-inteligencija-i-poslovna-izvrsnost> pristup ostvaren 8.2.2016.

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

Slika 1. Područja društvenog pogleda.....	19
Slika 2. Model stresa.....	30

POPIS TABLICA

Tablica 1. Geste rukama u različitim državama.....	23
--	----