

Poslovna komunikacija i protokol tvrtke na primjeru iz prakse

Kolak, Anamarija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:997373>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Anamarija Kolak

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA I
PROTOKOL TVRTKE NA PRIMJERU IZ
PRAKSE**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, svibanj 2022.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA I
PROTOKOL TVRTKE NA PRIMJERU IZ
PRAKSE**

završni rad

MENTOR:

Dorotea Milas, mag. phil. et mag. rel.

STUDENT:

Anamarija Kolak, bacc. oec.

Zagreb, svibanj 2022.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje teme i predmet istraživanja	2
1.2. Predmet i ciljevi istraživanja	2
1.3. Istraživačka pitanja	3
1.4. Metode istraživanja.....	3
2. KOMUNIKACIJA.....	4
2.1. Funkcije komunikacije	7
2.2. Verbalna i neverbalna komunikacija	8
2.3. Interpersonalna komunikacija.....	11
3. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA.....	13
3.1. Utjecaj tehnologije na poslovno komuniciranje	15
3.2. Uloga menadžera u efikasnoj poslovnoj komunikaciji.....	16
4. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA	19
4.1. Komunikacijske mreže u organizaciji	21
4.2. Suvremeni komunikacijski problemi u organizaciji	23
5. VRSTE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA	28
6. ANALIZA POSLOVNOG (KRIZNOG) KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU HRVATSKE LUTRIJE	33
7. ZAKLJUČAK	40
POPIS LITERATURE	41
POPIS SLIKA I TABLICA.....	43

SAŽETAK

Uspjeh svakog poslovanja uvelike ovisi o učinkovitoj komunikaciji. Poslovna komunikacija se javlja među poslovnim subjektima, unutar organizacija i između različitih skupina zaposlenika, kao što su vlasnici i zaposlenici, kupci i prodavači, pružatelji usluga i potencijalni klijenti, te između ljudi unutar organizacije i medija. Sva ova komunikacija ima utjecaj na poslovanje, a kada se radi ispravno, takva komunikacija može pomoći u unapređenju poslovnih interesa. U suprotnom će baciti negativno svjetlo na organizaciju i štetiti njezinim poslovnim interesima. Komunikacija je žila kucavica svake organizacije, s primarnim ciljem provođenja promjena i utjecaja na djelovanje.

Glavno pitanje u svakoj organizaciji je održavanje učinkovitog komunikacijskog procesa. Loša komunikacija često je rezultat problema upravljanja. Temeljni problem s komunikacijom je da se značenje koje se zapravo razumije može razlikovati od onoga što je drugi namjeravao poslati. Mora se razumjeti da su govornik i slušatelj dvije različite individue sa svojim vlastitim ograničenjima, te se mogu dogoditi razne stvari koje iskrivljuju poruku koja se prenosi između njih.

Ključne riječi: poslovna komunikacija, protokol, komunikacijske vještine.

ABSTRACT

The success of any business depends largely on effective communication. Business communication occurs between business entities, within an organization and between different groups of employees, such as owners and employees, buyers and sellers, service providers and potential customers, and between people within the organization and the media. All of this communication has an impact on business, and when done properly, such communication can help advance business interests. Otherwise, it will shed a negative light on the organization and harm its business interests. Communication is the lifeblood of any organization, with the primary goal of implementing change and influencing action.

The main issue in any organization is maintaining an effective communication process. Poor communication is often the result of management problems. The fundamental problem with communication is that the meaning actually understood may be different from what the other intended to send. It must be understood that the speaker and the listener are two different individuals with their own limitations, and various things can happen that distort the message conveyed between them.

Keywords: business communication, protocol, communication skills.

Zagreb, 2022. godina.

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Poslovna komunikacija i protokol tvrtke na primjeru iz prakse** izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Dorotee Milas, mag. fil. et mag. rel. Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada. Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan (lektorica: Dorotea Milas, mag. fil. et mag. rel.)

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad **Poslovna komunikacija i protokol tvrtke na primjeru iz prakse** u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Anamarija Kolak

OIB: 73162237976

1. UVOD

Vještine poslovne komunikacije ključne su za uspjeh svake organizacije, bez obzira na veličinu, lokaciju ili misiju. Poslovna komunikacija neraskidivo je povezana s unutarnjom kulturom i vanjskim imidžom organizacije. Kao rezultat toga, to je odlučujući čimbenik u komunikaciji unutar organizacije. Dobre prakse poslovne komunikacije pomažu organizaciji u postizanju ciljeva informiranja, uvjeravanja, poticanja pozitivnih odnosa i izgradnje organizacijske dobre volje. Organizacije mogu preživjeti samo ako prihvate globalne izazove i strukturu koje se brzo mijenjaju i isporuče komunikacijske procese.

Uspjeh svakog poslovanja uvelike ovisi o učinkovitoj komunikaciji. Poslovna komunikacija se javlja među poslovnim subjektima, unutar organizacija i između različitih skupina zaposlenika, kao što su vlasnici i zaposlenici, kupci i prodavači, pružatelji usluga i potencijalni klijenti, te između ljudi unutar organizacije i medija. Sva ova komunikacija ima utjecaj na poslovanje, a kada se radi ispravno, takva komunikacija može pomoći u unapređenju poslovnih interesa. U suprotnom će baciti negativno svjetlo na organizaciju i štetiti njezinim poslovnim interesima. Komunikacija je žila kucavica svake organizacije, s primarnim ciljem provođenja promjena i utjecaja na djelovanje.

Glavno pitanje u svakoj organizaciji je održavanje učinkovitog komunikacijskog procesa. Loša komunikacija često je rezultat problema upravljanja. Temeljni problem s komunikacijom je da se značenje koje se zapravo razumije može razlikovati od onoga što je drugi namjeravao poslati. Mora se razumjeti da su govornik i slušatelj dvije različite individue sa svojim vlastitim ograničenjima, te se mogu dogoditi razne stvari koje iskrivljuju poruku koja se prenosi između njih.

Interna komunikacija nastaje kada zaposlenici komuniciraju jedni s drugima unutar organizacije. To čine kako bi radili kao tim i postigli zajedničke ciljeve, a može biti formalno ili neformalno. Interne komunikacijske metode uključuju komunikaciju licem u lice i pisanu komunikaciju. Primjeri su dopisi, izvješća, uredski nalozi, faksovi, video konferencije, sastanci i drugi oblici interne komunikacije. Vanjska komunikacija nastaje kada članovi organizacije komuniciraju s bilo kim izvan organizacije. Primjeri eksterne komunikacije uključuju klijente ili kupce, trgovce ili distributere, medije, vladu, širu javnost itd.

1.1. Obrazloženje teme i predmet istraživanja

Predmet ovoga rada su komunikacija i protokoli tvrtke na primjeru iz prakse. U radu će se analizirati komunikacija i protokol Hrvatske lutrije i to s klijentima, ali i unutar tvrtke. Temeljni cilj ovoga rada jest navedeni teorijski okvir poslovnog komuniciranja primijeniti na konkretnom primjeru poduzeća Hrvatska lutrija. Iz temeljnog cilja postavljaju se i ostali ciljevi rada, a to su: istražiti zadovoljstvo zaposlenika s internom komunikacijom u poduzeću i analizirati instrumente komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima poduzeća. Važnost komunikacije ključni je čimbenik u svakoj profesiji jer se svaka informacija o klijentu prenosi što je moguće bolje ciljanoj publici. Današnja tehnologija dodatno olakšava posao jer su komunikacija, ali i promocija tvrtke mogući putem društvenih mreža kao i drugih internetskih i intranetskih sadržaja, čime je olakšano prevladavanje mnogih barijera u komunikaciji s klijentima, ali i korporativnoj komunikaciji. To je ujedno i ključ uspjeha u današnjem poslovnom svijetu. Danas je za svaku tvrtku, ustanovu i instituciju važno imati dobre odnose unutar organizacije, ali i pozitivan imidž u javnosti, a to dvoje je povezano jedno s drugim.

1.2. Predmet i ciljevi istraživanja

Cilj ovoga rada jest analizirati poslovnu komunikaciju i protokol Hrvatske lutrije, na primjeru iz prakse, a predmet rada jest komunikacijski proces korporacije i njezin protokol. Stoga se ova analiza usmjerava na tijek i vrstu komunikacijskih procesa koji se odvijaju u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća. Komunikacija jest temeljni element svih ljudskih interakcija, kako u privatnim, tako i u poslovnim odnosima. Za razliku od svakodnevne komunikacije, poslovna komunikacija je uvijek usmjerena nekom cilju. U poslovanju, važnost komunikacije očituje se u svim elementima poslovnog procesa, počevši od osnivanja tvrtke, preko proizvodnje proizvoda i usluga, distribucije i naposljetku prodaje krajnjem potrošaču. U radu se želi prikazati kako je učinkovita poslovna komunikacija važna za uspjeh i rast svakog poduzeća te bi, stoga, trebala postojati kvalitetna i kontinuirana komunikacija između nadređenih i podređenih, između poduzeća i cjelokupnog društva.

1.3. Istraživačka pitanja

U svrhu provedbe cilja rada definiraju se istraživačka pitanja koja glase:

1. Je li korporativna komunikacija važan čimbenik izgradnje dobrog odnosa sa zaposlenicima?
2. Pomaže li poslovni protokol u izgradnji i očuvanju ugleda Hrvatske lutrije i odnosa unutar nje?
3. Je li učinkovita komunikacija važna za izgradnju reputacije tvrtke?

1.4. Metode istraživanja

Rad je strukturiran u dva dijela, teorijski i empirijski. Teorijski dio rada analizira pojam i ulogu poslovne komunikacije i protokola te načine na koje se poslovno komuniciranje dijeli i kako se primjenjuje. Za potrebe izrade teorijskog dijela rada koristit će se sekundarni izvori podataka iz relevantne stručne literature te znanstvenih, stručnih članaka i publikacija. Za izradu empirijskog dijela rada provest će se metode: studija slučaja i analize sadržaja, dokumenata i pravilnika Hrvatske lutrije, a sve s ciljem dobivanja primarnih podataka o zadovoljstvu internom komunikacijom unutar tvrtke.

2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je izvedena od latinskih riječi *communis*, što znači "zajedništvo", i *communicare*, što znači "dijeliti". Kao rezultat, to je dijeljenje ili razmjena informacija s jedne osobe na drugu. Međutim, kako bi ova razmjena informacija bila učinkovita, oni koji su uključeni u komunikacijski proces trebali bi imati nešto zajedničko (Antonino i sur., 2016). Značaj uočavanja zajedništva u komunikaciji proizlazi iz koncepta postizanja međusobnog razumijevanja, u suprotnom, komunikacija će patiti zbog raznih prepreka. Ove prepreke sprječavaju ili iskrivljuju prijenos poruke ili komunikacije među sudionicima (Beqiri, 2018). Na primjer, ako sudionici ne dijele zajednički jezik, znanje, interes ili iskustvo, postoji velika vjerojatnost zabune, nesporazuma ili neuspjeha komunikacije.

U svakoj komunikacijskoj aktivnosti uvijek su prisutna dva zajednička elementa: pošiljalatelj i primatelj. Pošiljalatelj inicira komunikaciju, dok je primatelj osoba kojoj se poruka šalje (Lunenberga, 2010). U tom smislu postoji odnos davanja i uzimanja: uzvraćeni odnos između sudionika čini komunikaciju dvosmjernim procesom. Međutim, postoji nešto što je jednosmjerni proces. Prijenos informacija u ovoj vrsti komunikacije ograničen je na jednu liniju djelovanja, tj. od pošiljalatelja do primatelja. Za razliku od dvosmjernog procesa, jednosmjerni proces ograničava sposobnost primatelja da pruži povratnu informaciju (Antonino i sur., 2016).



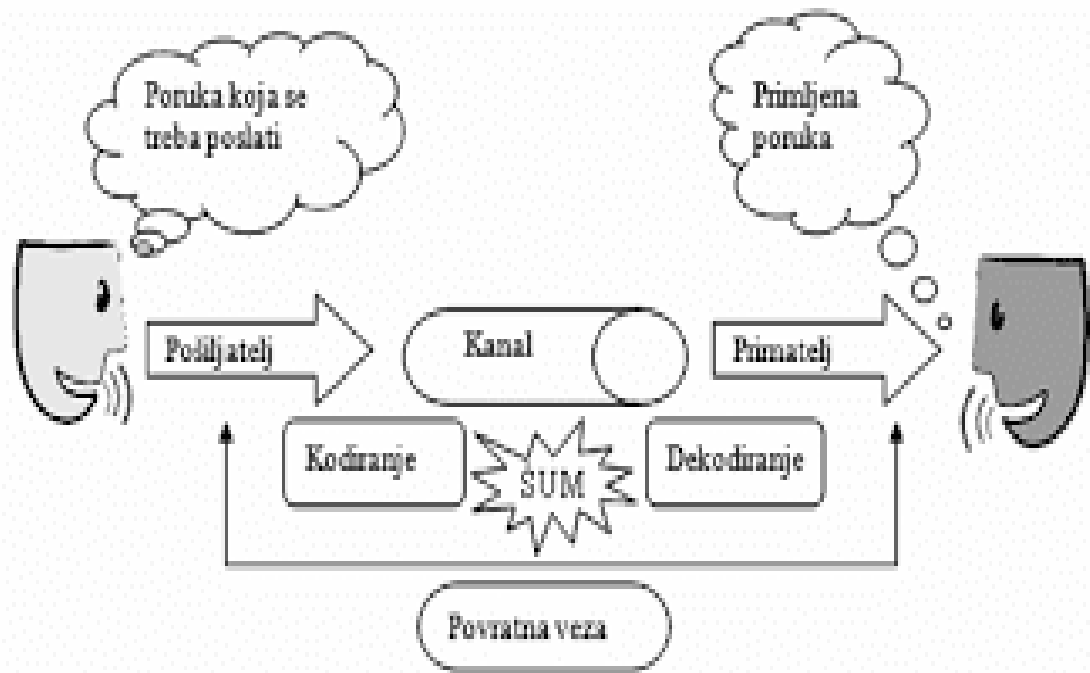
Slika 1. Komunikacijski proces; Izvor: Bagarić, Ž., Banović, D., Đurković, M., Gelo, N., Nedić, S. (2011). Komunikacija, nastavni materijali, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Dok se komunikacija može definirati kao proces razmjene informacija s jedne osobe na drugu, njezine složenosti tu ne završavaju. Pojam komunikacije je širok, ali je fascinantan

predmet za proučavanje. Neophodno je proučavati komunikaciju kako bi se steklo bolje razumijevanje sebe kao društvenog bića te profesionalne kompetencije i vještine. Komunikacija je oduvijek bila važan aspekt ljudskog života. Primjeri su čitanje, pisanje, slušanje, govor i drugi oblici komunikacije. Drugi suptilni načini komunikacije, kao što su geste, izrazi i neverbalni zvukovi, mogu se koristiti svjesno ili nesvjesno. Te su aktivnosti više od obične razmjene informacija jer se pridržavaju specifičnog komunikacijskog procesa koji pokazuje bitne elemente ili komponente komunikacije. Nadalje, ovi elementi/komponente prikazani su kroz komunikacijske modele kako bi se dodatno izmjerila učinkovitost komunikacije.

Komunikacijski model je dijagram koji pokušava predstaviti strukturu ili ključne elemente komunikacijskog procesa. Antonino i sur., (2016) su u svojoj knjizi definirali pet komunikacijskih modela. Prvi je bio Aristotelov model koji se usredotočuje na javni govor, naglašavajući važnost publike u komunikacijskom procesu. Drugi je bio Shannon-Weaverov model. U ovom je modelu dizajnirana učinkovita komunikacija između pošiljatelja i primatelja. Također je naglasak stavio na buku kao faktor koji utječe na komunikacijski proces. Sljedeći model komunikacije je Schrammov, koji se bavi uključivanjem socioloških aspekata u komunikaciju, naglašavajući važnost polja iskustva. SMCR model ili Berlov model komunikacije, s druge strane, naglašava važnost posjedovanja iste razine komunikacijskih vještina između pošiljatelja i primatelja. To je učinjeno kako bi se točno olakšalo kodiranje i dekodiranje poruka između sudionika. Konačno, spiralni model smatra da je komunikacija poput spirale, kontinuirana i neponavljajuća, slično tome, komunikacija mora biti rastuća, akumulirajuća i ići naprijed.

Učinkovita komunikacija je dvosmjerna ulica, najbolje opisana kao ciklus. Signale ili 'poruke' jedna strana 'šalje', a druga 'prima'. Primatelj vraća neku vrstu potvrde da je 'poruka' primljena i shvaćena: to se naziva 'povratna informacija'. Kanal je ona fizička supstancija koja je potrebna svakoj vijesti ili poruci da bi se mogla prenositi od odašiljača prijammiku. Budući da kanali mogu biti različiti – vizualni, auditivni, olfaktivni, taktilni, gustativni – proces komunikacije se često ostvaruje na više kanala u isto vrijeme.



Slika 2. Komunikacijski šum; Izvor: <http://skarabatic.blogspot.com/2018/06/sumovi-u-komunikaciji.html> Pristupljeno 03.12.2021.

Medij je skup kanala koji obavljaju istu komunikacijsku funkciju. U medijima ili kanalu može doći do smetnji iz različitih izvora, ometajući prijenos vijesti, to predstavlja buku u kanalu (Boban, 2007).

2.1. Funkcije komunikacije

Najosnovnije funkcije komunikacije u organizaciji su informiranje, kontrola, motiviranje i emocionalno izražavanje.



Slika 3. Funkcije komunikacije; Izvor: Robins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Mate d.o.o. Zagreb.

Za funkcioniranje i vođenje poduzeća potrebna je velika količina informacija. Kako bi različiti odjeli donosili učinkovite odluke, najvišem rukovodstvu su potrebne pravovremene i točne informacije. Pisana ili verbalna komunikacija koristi se za širenje informacija u cijeloj organizaciji. Dopis u kojem se objašnjava promjena plana tvrtke može poslati predstavnik ljudskih resursa ili vlasnik tvrtke. Poslovni sastanak bi se mogao iskoristiti za uvođenje nove uredske procedure. Webinar omogućuje tvrtki održavanje sastanka putem interneta sa zaposlenicima ili klijentima koji ne mogu osobno prisustvovati. Cilj informiranja unutar organizacije je pružiti podatke i informacije kako bi zaposlenici mogli učinkovito obavljati svoj posao. Informacije osiguravaju da je zaposlenik svjestan pravila i procedura organizacije. Kada su radnici potpuno informirani, to također eliminira neizvjesnost posla.

Menadžment bilo koje organizacije uvijek će imati planove s dugoročnim, srednjoročnim i dugoročnim ciljevima za naredne mjesec i godine. Za postizanje ovih ciljeva, dnevne i mjesečne aktivnosti moraju se provoditi kako je planirano kako bi se ispunili

ciljevi razdoblja. Komunikacija utječe na ponašanje članova na razne načine. Zaposlenici su dužni slijediti hijerarhiju ovlasti i formalne smjernice u organizacijama. Komunikacija obavlja kontrolnu funkciju kada se od zaposlenika, na primjer, traži da prvo priopće bilo kakvu pritužbu u vezi s poslom svom neposrednom šefu, da slijede opis svog posla ili da se pridržavaju politika tvrtke. Međutim, neformalna komunikacija također utječe na ponašanje. Kada radne grupe zadirkuju ili maltretiraju člana koji proizvodi previše (i time čini da ostatak grupe izgleda loše), one neformalno komuniciraju s članovim ponašanjem i kontroliraju ga. Komunikaciju tvrtka koristi za održavanje kontrole nad svojim zaposlenicima i njihovim radnim okruženjem. Ponašanje zaposlenika na radnom mjestu regulirano je pisanim politikama i procedurama za ljudske resurse. Opisi poslova definiraju opseg odgovornosti zaposlenika. Ocjenom rada utvrđuje se hoće li zaposlenik dobiti povišicu ili će biti unaprijeđen.

Menadžeri koriste komunikaciju kako bi motivirali zaposlenike da rade najbolje što mogu. Komunikacija može pomoći tvrtkama u postizanju specifičnih ciljeva razjašnjavanjem očekivanja zaposlenika i pružanjem poticaja za ispunjavanje ili nadmašivanje očekivanja. Na primjer, informiranje prodavača da će dobiti 10% bonusa ako ispune svoj godišnji cilj prodaje pomaže tvrtki da ispuni svoje ukupne prodajne ciljeve.

Komunikacija povećava motivaciju zaposlenika pojašnjavajući što treba učiniti, koliko dobro rade i što se može učiniti kako bi se poboljšala izvedba ako je ispod standarda. Postavljanje specifičnih ciljeva, primanje povratnih informacija o napretku prema tim ciljevima i jačanje željenog ponašanja stimuliraju motivaciju i zahtijevaju komunikaciju. Primarni izvor društvene interakcije mnogih zaposlenika je njihova radna skupina. Komunikacija unutar grupe temeljni je mehanizam za članove da izraze svoje frustracije i osjećaje zadovoljstva. Kao rezultat toga, komunikacija omogućuje emocionalno izražavanje osjećaja, kao i ispunjavanje društvenih potreba.

2.2. Verbalna i neverbalna komunikacija

Proces prenošenja ili razmjene ideja, emocija, informacija i misli između dvoje ili više ljudi poznat je kao komunikacija. Učinkovita komunikacija nastaje kada ljudi imaju smislenu interakciju jedni s drugima. Komunikacija je neophodna na svim razinama ljudskog života, bez nje se ne može opstati u društvenom okruženju koje uključuje i osobne i profesionalne odnose. Primarni cilj komunikacije je ispravno prenijeti informacije primatelju, čime se stvara

jasnoća misli i uklanja nesporazum, inače, cjelokupna svrha komunikacije može biti poražena. Međutim, komunikacija ima različite oblike ili vrste, od kojih su najvažnije verbalna i neverbalna komunikacija.

Razlika između verbalne i neverbalne komunikacije je u tome što u verbalnoj komunikaciji pojedinci razmjenjuju misli, emocije ili informacije korištenjem govora. Neverbalna komunikacija uključuje signale koji se šalju kroz izraze lica, držanje, kontakt očima, geste, ton glasa, govor tijela i druga sredstva. Svaka interakcija u kojoj osoba koristi riječi za razgovor smatra se verbalnom komunikacijom. Neverbalna komunikacija se također smatra neizravnom metodom komuniciranja s drugima koja ne uključuje korištenje riječi ili jezika. Osoba koristi riječi ili govor za razmjenu informacija ili poruka u verbalnoj komunikaciji. Događa se između dvoje ili više ljudi u usmenom i pismenom obliku. Sastanci, pisma, izvješća, e-poruke, bilješke, grupne rasprave, intervjui, savjetovanje, razgovori licem u lice, telefonski pozivi i tako dalje su primjeri verbalne komunikacije. Verbalna komunikacija ključna je za održavanje uspješnih i pozitivnih odnosa. Učinkovita i konstruktivna komunikacija uvijek rezultira sretnijim zaposlenicima, većom produktivnošću, glatkijim operacijama s manje pogrešaka.

Učinkovita verbalna komunikacija potrebna je za poticanje pozitivnih odnosa među ljudima, bilo na profesionalnoj ili osobnoj razini. Radimo i živimo s ljudima iz različitih geografskih i kulturnih i jezičnih sredina, stoga je ključno da svi naporno rade na svojim vještinama verbalne komunikacije kako bi prenijeli točne informacije pravoj osobi u pravo vrijeme. Smatra se da je verbalna komunikacija najbrži način izražavanja. Formalna verbalna komunikacija odvija se u strukturiranom formatu koristeći definirana pravila i smjernice, dok neformalna komunikacija ne slijedi precizno strukturirani format pravila i smjernica.



Slika 4. Geste u neverbalnoj komunikaciji; Izvor: <https://kninskabojna.hr/sadrzaj/neverbalna-komunikacija-drugi-dio> 03.12.2021.

Neverbalna komunikacija je najčešće korištena metoda komunikacije u kojoj osoba ne koristi niti jednu riječ ili jezik kako bi prenijela poruku ili informaciju drugima. Neverbalna komunikacija se događa kada osoba ne koristi riječi za razgovor s drugima, već umjesto toga koristi vizualne znakove kao što su izrazi lica, geste, kontakt očima, držanje, govor tijela i ton glasa kako bi izrazili svoje osjećaje ili prenijeli poruku. Kada osoba prisustvuje sastanku, pojavi se na intervjuu, sudjeluje u grupnoj raspravi ili sudjeluje u bilo kojoj aktivnosti, način na koji se fizički ponaša objašnjava njihove neverbalne odgovore. Loše držanje u intervjuu, na primjer, predstavlja neprofesionalno i ležerno ponašanje, izbjegavanje kontakta očima ili pogleda prema dolje ukazuje na nedostatak povjerenja, stajanje ili sjedenje prekriženih ruku ukazuje na obrambeni stav, i tako dalje. Ova posebna vještina ima potencijal stvoriti ili prekinuti nečije osobne i profesionalne odnose. Neverbalna komunikacija nije strukturirana metoda vođena posebnim pravilima i propisima, nego je odraz osobe uključene u komunikacijski proces. Treba razumjeti kako njihovi izrazi mogu utjecati na drugu osobu.

2.3. Interpersonalna komunikacija

Komunikacijska struktura objašnjena je desecima različitih definicija. Ipak, postoji gotovo univerzalno slaganje da se komunikacija odvija na četiri razine: intrapersonalnoj, interpersonalnoj, organizacijskoj i makrosocijalnoj (Hargie et al, 1999). Svaka od ovih razina ima posebno mjesto i poseban položaj u svakodnevnim ljudskim interakcijama, počevši od različitih situacija i razlika u kontekstu u kojem se javljaju. Na razini interpersonalne komunikacije proučavanje komunikacijskih odnosa suženo je i fiksirano između dvoje ljudi ili u kontekstu vrlo male skupine. Ova razina uključuje ispitivanje razvoja, održavanja i potencijalnog prekida odnosa, stjecanja komunikacijskih sposobnosti i vještina, komunikacijske disfunkcije i profesionalne komunikacije (Hargie i sur., 1999).

Interpersonalna komunikacija se smatra učinkovitom kada izaziva željenu reakciju i odgovor primatelja. Postoje neka razmatranja i okolnosti koje upućuju na to da se uspostavi međusobno mišljenje kako bi došlo do komunikacije. Međutim, uspostavljanje uzajamnosti mišljenja nije uvijek tako jednostavno kao što se čini. Kao rezultat toga, mnogi pokušaji komuniciranja su uočeni ili neuspješni. Ipak, uspostavljanje dobre koordinacije i komunikacije stvara temelj za uspostavu sustava u kojem svatko obavlja svoje zadatke na osobno zadovoljstvo i na taj način doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva. Dobra komunikacija više nije opcija za javne organizacije, ona je zahtjev. To je kamen temeljac svake uspješne institucionalne strategije i bitna komponenta kako ljudi koji koriste javne usluge mogu procijeniti i poboljšati kvalitetu tih usluga (Naumovski, 2017).

Dugi niz godina mnogi su akademici definirali međuljudsku komunikaciju kao "komunikaciju koja se događa kada dvije osobe komuniciraju licem u lice". Ova uska definicija implicira da kada dvoje ljudi komuniciraju, oni sudjeluju u međuljudskoj komunikaciji. Međuljudsku komunikaciju danas ne definira samo broj ljudi koji komuniciraju, već i kvaliteta te komunikacije. Kada se prema drugoj osobi ponašate kao prema jedinstvenom ljudskom biću, uključujete se u međuljudsku komunikaciju (Wood, 2015). Ljudi sve više komuniciraju putem pametnih telefona, Twittera, Facebooka i Skypea. Prema istraživanjima, mnogi od nas različita elektronička sredstva koja koristimo za povezivanje s drugima smatraju prirodnim načinima uspostavljanja i održavanja odnosa. S pametnim telefonom u džepu možemo komunicirati s prijateljima, obitelji i suradnicima (Wood, 2015).

Interpersonalna komunikacija je komunikacija između ljudi čiji su životi isprepleteni. Međuljudska komunikacija uspostavlja, održava i prekida naše odnose, a mi tome

posvećujemo više vremena nego drugim oblicima komunikacije. Interpersonalna komunikacija javlja se u različitim kontekstima i obrađuje se u potpoljima komunikacijskih studija kao što su interkulturalna komunikacija, organizacijska komunikacija i komunikacija posredovana računalima. Uostalom, međuljudski odnosi postoje u svim tim situacijama. Međuljudska komunikacija može biti planirana ili neplanirana, međutim, budući da je interaktivna, obično je više strukturirana i pod utjecajem društvenih očekivanja nego intrapersonalna komunikacija. Interpersonalna komunikacija također je više usmjerena na ciljeve od intrapersonalne komunikacije i rješava i instrumentalne i relacijske potrebe. Što se tiče instrumentalnih potreba, cilj bi mogao biti jednostavan kao pozdrav nekoga kao dio jutarnjeg rituala ili složen kao prenošenje vaše želje da budete u predanoj vezi s nekim (Dance i Larson, 1985).

Interpersonalna komunikacija zadovoljava relacijske potrebe prenoseći jedinstvenost određenog odnosa. Budući da je ovo najčešći oblik komunikacije i da se tako izravno bavi našim osobnim odnosima, pogrešna komunikacija i komunikacijski sukobi su ovdje najčešći (Dance i Larson, 1985). Parovi, menadžeri i zaposlenici te članovi obitelji moraju se uključiti u složenu međuljudsku komunikaciju, koja ne ide uvijek dobro. Da biste bili kompetentan međuljudski komunikator, morate imati vještine rješavanja sukoba i slušanja, između ostalog, kako biste održali pozitivne odnose (Dance i Larson, 1985).

3. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Niti jedna organizacija ne može postojati izolirano s jednim članom koji nema kontakt ni s kim ili bilo čime. Razmjena ideja, informacija ili uputa neophodna je u svim organizacijama. Ova se razmjena može odvijati interno između različitih sektora ili odjela, ili se može dogoditi izvana s drugim organizacijama. Cilj poslovne komunikacije je bolje razumijevanje kako taj proces funkcionira. Pojedinačno, korištenje ispravnih formata za pisma, dopise, izvješća ili ispravan jezik ili pristup u usmenim prezentacijama, telefonskim pozivima, sastancima ili intervjuima točno će predstavljati kako se organizacija organizira i komunicira.

Informacije mogu ući u organizaciju na različite načine:

- osobno iskustvo osoblja,
- novine i ostale vrste medija,
- od kupaca i konkurenata (Gibson, 2002).

Način na koji se informacije prenose izvana i učinkovito koriste interno bit će ključan za uspjeh organizacije. Glavni fokus poslovne komunikacije je:

- (a) dati informacije,
- (b) razumjeti svoje ideje,
- (c) pokrenuti neku akciju,
- (d) dijeliti ideje, stavove, uvjerenja,
- (e) uspostaviti veze s drugim ljudima (Gibson, 2002).

Organizacije mogu biti sastavljene od jedne osobe ili tisuća. Struktura i kultura organizacije utječu na to kako ti ljudi rade svoj posao i komuniciraju. Formalni raspored ljudi u njihovim ulogama, područjima odgovornosti i ovlasti naziva se organizacijskom strukturom. Osoblje može biti organizirano funkcionalno, proizvodno, regionalno, divizijski ili čak na matričnoj osnovi. Formalni komunikacijski sustav u organizaciji definira zapovjednu strukturu i međuovisnost njezinih odjela. Organizacijska shema tvrtke u brošuri ili izvješću tvrtke obično će ocrtati lanac zapovijedanja i odgovornosti, ukazujući na vjerojatni protok informacija unutar te organizacije (Gibson, 2002). Komunikacijski tokovi unutar organizacije mogu se kretati prema dolje, prema gore, vodoravno ili dijagonalno. Organizacijska shema koja prikazuje formalni komunikacijski sustav također će pokazati linije odgovornosti i tijekom komunikacije unutar organizacije. Rad u matričnoj organizaciji ili organizaciji usmjerenoj na ljude može zahtijevati izradu organizacijske sheme za sebe tako da možete jasno vidjeti kako se upravlja tokovima informacija. Formalni komunikacijski sustav obično je napisan, ali to

nije uvijek slučaj, sastanci, konferencije i prezentacije mogu koristiti usmene i vizualne vještine unutar formalnog konteksta.

Da bismo poslali svoju poruku, prvo moramo razumjeti ulogu/funkciju komunikatora i publike, a zatim možemo odabrati odgovarajući kanal komunikacije. Kao komunikatori, također ćemo pružiti povratnu informaciju publici. Komunikacija bi trebala biti barem dvosmjerna i važno je zapamtiti da komunicirate s publikom, a ne s njom. Potrošači, s druge strane, često nisu u mogućnosti odgovoriti na reklamne kampanje koje se vide u medijima (Gibson, 2002). Učinkovita komunikacija zahtijeva planiranje, a organizacije i pojedinci unutar njih moraju odrediti ne samo što žele komunicirati, već i s kim i zašto. Informacije se uvijek prenose unutar ili između organizacija, koje su same komunikacijske mreže. Telefonske poruke, interne bilješke ili poruke napisane na papiru sa zaglavljem koje će se kasnije čuvati kao evidencija korespondencije koristit će se u obradi neposrednih informacija pojedincima unutar organizacije. To će biti neposredni odgovori na druge primljene informacije i bit će potrebni određenim pojedincima u vrlo kratkom vremenskom razdoblju.

Format izvješća i sažetaka odredit će organizacija, a oni će biti pripremljeni za određenu publiku u skladu s specifičnim ciljevima i smjernicama. Kućni časopisi ili bilteni mogu biti prikladni ako je cilj doprijeti do svih zaposlenika unutar organizacije i ako se informacije mogu rasporediti. Sastanci interesnih skupina ili timova, kao i aktivnosti razvoja osoblja ili interne prezentacije, održavat će se među malim skupinama identificiranih djelatnika koji dijele zajednički interes ili potrebu za specifičnim znanjem ili informacijama. O osobnim ili kadrovskim pitanjima može se raspravljati usmeno. Formalni postupci bit će potrebni za pismena upozorenja, razgovore i disciplinske rasprave. Vanjski komunikacijski kanali ne moraju ograničavati razmjenu informacija na jednu organizaciju. Zaposlenicima su također dostupne korporativne brošure, prodajna literatura i bilo koje plaćeno oglašavanje. Ono što morate imati na umu je da možda ne želite da vaše unutarnje tržište dobiva informacije "iz druge ruke" na ovaj način. Interni briefing putem kućnih časopisa, časopisa, sastanaka osoblja ili biltena trebao bi biti dio početnog procesa komunikacije prije ili slučajno s vašom vanjskom komunikacijom u smislu uspjeha vaše organizacije.

Ako, s druge strane, vanjska komunikacija ima oblik pisama, telefonskih poziva ili izvješća, nije potrebno da svi u vašoj organizaciji imaju kopije! Ključno osoblje u projektima, odjelima ili timovima, naravno, morat će biti informirano o tekućoj vanjskoj komunikaciji. Osim prirode informacija koje se šalju, cijena vanjskih kanala komunikacije – osobito ako uključuju oglašavanje – važan je čimbenik koji treba uzeti u obzir. Međutim, slanje poslovnih

korespondencije drugorazrednom umjesto prvoklasnom može rezultirati prekasnim primanjem informacija i gubitkom posla (Gibson, 2002).

3.1. Utjecaj tehnologije na poslovno komuniciranje

Tehnologija je promijenila poslovanje na brojne načine, ali njezin je utjecaj na komunikaciju vjerojatno najdublji. Korištenje tehnologije u svakodnevnom poslovanju neprestano se razvija, a jedan takav primjer je tehnologija poslovne komunikacije. Biti u kontaktu je ključan za tvrtke, stoga ne čudi da se puno novca troši na poboljšanje komunikacijskih postupaka raznih tvrtki. Kada je u pitanju poslovna komunikacija, internetska revolucija poduzećima je dala više mogućnosti. Omogućila je konvergenciju softvera, hardvera i mrežnih tehnologija u jedinstven kohezivan i čvrst sustav, što je omogućilo bržu optimizaciju različitih poslovnih procedura. Doista, korištenje tehnologije u poslovanju koristi i zaposlenicima i organizacijama u cjelini. Ako je korištenje tehnologije dobro planirano i izvedeno, organizacije mogu uštedjeti mnogo novca uz povećanje produktivnosti zaposlenika s izvedivim poslovnim planom. Čak i srednja poduzeća sada imaju priliku konkurirati većim korporacijama. Ovo je samo jedan primjer kako tehnologija u poslovnoj komunikaciji može povećati produktivnost radnika. Kad bolje razmislite, prednosti ne zahtijevaju radikalnu promjenu u ponašanju zaposlenika. Naprotiv, zadaci su pojednostavljeni i lakši za korištenje.

Bilo da trebate komunicirati sa zaposlenikom koji putuje u drugu državu ili zemlju, ili s dobavljačem koji je na kraju svijeta, tehnologija omogućava trenutno komuniciranje. Zahvaljujući e-pošti i tekstualnim porukama, sada se mogu slati poruke ljudima u drugim vremenskim zonama bez straha da ćete ih probuditi. Internet je omogućio poslovnim ljudima laku komunikaciju bez obzira na vremensku zonu ili jezične barijere. Osim prelaska na digitalni način komunikacije, tehnološki napredak u poslovnoj komunikaciji može tvrtki uštedjeti mnogo novca. Poslovni softverski proizvodi koji kombiniraju glas i podatke više ne zahtijevaju više linija, što može značajno povećati troškove komunikacije. Nadalje, potrebna je minimalna tehnička podrška jer se većina postupaka instalacije, rada i održavanja može dovršiti s malo ili bez nadzora.

Korištenje suvremene tehnologije u poslovnoj komunikaciji eliminira složenost praćenja mrežnog prometa. To je zbog činjenice da svi komunikacijski podaci putuju u istom toku. Kao rezultat, postoji samo jedna mreža za nadzor, što smanjuje opterećenje mrežnih

administratora i daje im više vremena za rad na drugim zadacima. Prednosti tehnologije u poslovnoj komunikaciji gotovo su nesagledive, jer su dugoročne i sveobuhvatne. Tvrtke to mogu iskoristiti u svoju korist kako bi povećale produktivnost, povećale prihode, poboljšale odnose s kupcima i ostale u poslovanju dulje vrijeme.

3.2. Uloga menadžera u efikasnoj poslovnoj komunikaciji

Poslovna komunikacija više se ne odnosi na to kako napisati pismo, e-poruku ili kako koristiti učinkovite vještine pisanja. Poslovna komunikacija se proširila na druga područja poslovanja, poput internih odnosa. Menadžer bi se trebao usredotočiti na više od učinkovite komunikacije s vanjskim klijentima, kupcima i dionicima. Zaposlenici tvrtke također su interni klijenti prema kojima se treba odnositi s poštovanjem. Mnogi akademici to nazivaju internim marketingom, koji je kritična komponenta učinkovite poslovne komunikacije. Dobrobit i zadovoljstvo zaposlenika imaju značajan utjecaj na njihovu produktivnost i odanost tvrtki. Uloga menadžera je održavati pozitivne odnose sa i među zaposlenicima. Zdravo radno okruženje je također bitno.

Tablica 1. Funkcija i uloga menadžera u komunikaciji sa zaposlenicima

FUNKCIJA I ULOGA MENADŽERA	ASPEKTI POSLOVNIH KOMUNIKACIJA MENADŽERA
Organizator	<ul style="list-style-type: none"> - Koji model organizacije je potrebno izabrati, a da kroz njega zaposleni ostvare najbolje rezultate uz što manje napora i gubljenja energije? - Koliko odabrani model organizacije uspješno ostvaruje različite interpersonalne komunikacije unutar organizacije te komunikacije na funkcijskoj i korporativnoj razini?
Kontrolor	<ul style="list-style-type: none"> - Koliko zaposlenici shvaćaju njegovu menadžersku kontrolu i koliko je uopće učinkovita? - Koliko su zaposlenici shvatili smisao i sadržaje kontrole te u kojoj mjeri su promijenili svoje ponašanje prema rezultatima kontrole?
Racionalizator	<ul style="list-style-type: none"> - Na koji način zaposlenicima prenijeti sadržaje, modele i aspekte racionalizacije upravljanja ljudskim i kapitalnim resursima organizacije? - Jesu li su te poruke zaposleni shvatili i prihvatili kao motivirajuće čimbenike i kroz njih spoznali identifikacijske procese sa strateškim interesima i potrebama tvrtke?
Inovator	<ul style="list-style-type: none"> - Koliko kroz komuniciranje sa zaposlenima menadžer uspijeva stvoriti i razvijati klimu inovativnog i poticajnog te poduzetničkog koncepta privređivanja?
Motivator	<ul style="list-style-type: none"> - Na koji način menadžer kroz poslovne komunikacije može usmjeriti sve zaposlene da najbolje pokažu svoje sposobnosti i da se usmjere maksimalno kroz ostvarenje ciljeva poduzeća?
Učitelj i učenik	<ul style="list-style-type: none"> - Kako menadžer kroz poslovne komunikacije može na najučinkovitiji način prenijeti na svoje zaposlene svoja znanja, sposobnosti i vještine? - Kako i kroz koje komunikacijske modele, sadržaje i stilove menadžer može i treba usvajati znanja, sposobnosti, vještine i informacije od svojih zaposlenika?
Ocjenjivač	<ul style="list-style-type: none"> - Na koji način menadžer može i treba ocjenjivati rad, uspješnost i individualne učinke svojih zaposlenika, a da to bude shvaćeno kao diferencijacijski poticaj i motivator zaposlenim?
Lider (voda)	<ul style="list-style-type: none"> - Na koji način menadžer treba komunicirati sa zaposlenima u okruženju poduzeća da bi na najproduktivniji način kreirao i razvijao svoje liderske sposobnosti i funkcije vođenja organizacije?
Nositelj odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> - Koje sve informacije i podloge treba menadžer skupiti kroz poslovno komuniciranje da bi mogao donositi kvalitetne poslovne odluke?

Izvor: Kuran i Jelić (2014).

Menadžeri će, kao lideri svoje komunikacije, ostvarivati kroz brojne interpersonalne uloge. Interpersonalne uloge menadžera:

- „Menadžer je čelnik: koji predstavlja i zastupa grupu (poduzeće) kroz upravljačke uloge pred zakonom i okruženjem.
- Menadžer je lider koji zapošljava ljude, uvodi ih u posao, motivira ih, nagrađuje i ocjenjuje njihov rad, unapređuje ih, otpušta s posla.
- Menadžer je povezivač (integrator poslovnih procesa) jer je on spona između organizacije i šire društvene zajednice te poslovnih partnera (kupci, dobavljači, kooperanti itd.)“ Kuran i Jelić (2014).

Nesretni zaposlenici kao posljedica loših komunikacijskih procesa u poslovanju mogu negativno utjecati na korporativni imidž poslovanja i učiniti poslovanje manje uspješnim. Voditelj poslovanja također treba pratiti promjene u društvu, posebno poslovno okruženje koje se stalno mijenja. Komunikacijski procesi u poslovanju trebali bi odražavati te promjene. Svatko tko je uključen u upravljanje - bez obzira radi li se o velikoj ili maloj tvrtki - dobro poznaje složenost odnosa. Ponekad menadžer mora davati kritike na rad zaposlenika, drugi put ima privilegiju pohvaliti rad drugog zaposlenika. Često ima zadatak da nadgledati velike i male projekte, dok usmjerava raznoliku skupinu pojedinaca i osobnosti u procesu. Nepotrebno je reći da su komunikacijske vještine ključne za bilo koju upravljačku poziciju. Za zaposlenike je bitno da međusobno učinkovito komuniciraju radi boljeg razumijevanja i povećanja produktivnosti na radnom mjestu. Zaposlenici koji sve rade sami općenito su preopterećeni i na kraju ne daju sve od sebe. Učinkovita menadžerska komunikacija omogućuje protok informacija i znanja među zaposlenicima u željenom obliku. Menadžeri moraju komunicirati s članovima svog tima kako bi iz njih izvukli najbolje. Problemi ostaju neriješeni ako zaposlenici ne komuniciraju jedni s drugima. Rasprave uvelike smanjuju zabune i poboljšavaju odnose među zaposlenicima.

4. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA

Organizacije su mreže ljudi koji međusobno komuniciraju. U svim organizacijama komunikacija teče okomito i horizontalno, interno i eksterno, formalno i neformalno, povezujući interno zaposlenike međusobno, s različitim slojevima upravljanja i s mnogim vanjskim vlasnicima resursa u organizaciji. Nisu sve komunikacije u organizaciji povezane s radom, niti su nužno relevantne za ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Sva komunikacija, međutim, u određenoj mjeri utječe na percepciju sudionika i promatrača o organizaciji i njezinim aktivnostima te tako utječe na imidž, brend i ugled organizacije.

Korporativna komunikacija obuhvaća marketinšku komunikaciju, organizacijsku komunikaciju i upravljačku komunikaciju. Korporativnom komunikacijom, predstavlja se koherentan pristup razvoju komunikacija u organizacijama, onaj koji stručnjaci za komunikaciju mogu usvojiti kako bi pojednostavili svoje komunikacijske aktivnosti radeći iz centralno koordiniranog strateškog okvira. Korporativna komunikacija usvaja korporativno gledište. Izveden od latinskog "corpus" što znači "tijelo" ili "cjelina", poziva stručnjake za komunikaciju da se usredotoče, prije svega, na probleme organizacije u cjelini. Korporativna komunikacija stoga se bavi ispunjavanjem organizacijskih ciljeva. Razvijanje perspektive korporativne komunikacije ne zahtijeva uspostavljanje nove funkcije u organizacijama. Umjesto toga, poziva na rušenje tradicionalnih "kineskih zidova" koji postoje u većini organizacija između segmentiranih komunikacijskih funkcija.

Korporativna komunikacija zahtijeva naglasak, ne samo na vanjskom poboljšanju imidža, već i na interno usmjerenim aktivnostima koje je Luscuere (1993.) prikladno opisao kao stvaranje dijagnostičke sposobnosti i sposobnosti promjene kako bi se potaknuli svi zaposlenici na zajednički rad kako bi podržali sveukupne ciljeve tvrtke, a ne samo fokusiranje na njihove funkcionalne zadaće. Stoga su odgovornosti korporativne komunikacije:

- da se precizira profil "tvrtke koja stoji iza brenda" (korporativni brend),
- razviti inicijative koje minimiziraju odstupanja između željenog identiteta tvrtke i značajki robne marke,
- naznačiti tko treba obavljati koje poslove u području komunikacije,
- formulirati i provoditi učinkovite postupke kako bi se olakšalo donošenje odluka o pitanjima koja se tiču komunikacije,
- mobilizirati unutarnju i vanjsku potporu iza korporativnih ciljeva (Luscuere, 1993).

Holistička perspektiva korporativne komunikacije čini je područjem koje se može smisleno pozicionirati unutar interdisciplinarnog istraživačkog i obrazovnog područja menadžmenta. Razlike leže uglavnom u naglasku stavljenom na:

1. Izgradnji vještina naspram razvoja teorije: vještine su potrebne za uspješno izvršavanje komunikacijskih zadataka, ali poslovno obrazovanje u komunikaciji naglašava vještine na račun istraživanja i teorije.
2. Holistički nasuprot specijalističkom osposobljavanju: specijalističke perspektive su prenaplašene u komunikacijskim istraživanjima, potičući fragmentaciju polja i nedostatak koherentnosti, čime se doprinosi daljnjoj fragmentaciji funkcije u organizacijama (Luscuere, 1993).

Korporativno komuniciranje definira se kao skup aktivnosti uključenih u upravljanje i orkestriranje svih internih i eksternih komunikacija s ciljem stvaranja povoljnih polazišta s dionicima o kojima tvrtka ovisi. Korporativna komunikacija sastoji se od širenja informacija od strane raznih stručnjaka u organizaciji, sa zajedničkim ciljem poboljšanja sposobnosti organizacije da zadrži svoju operativnost (Schultz i sur., 2000).

Nedostatak prihvaćanja “korporativne komunikacije” koja se odnosi na ukupnu komunikacijsku aktivnost organizacije je dojam koji se stvara da je korporativna komunikacija relevantna samo za poslovne korporacije. Kao i kod pojmova kao što su “korporativna kultura” i “korporativna strategija”, korištenje riječi “korporativna” u “korporativnoj komunikaciji” ne bi se trebalo uzeti kao pridjev koji odgovara “korporaciji”. Umjesto toga, trebalo bi ga tumačiti u odnosu na latinsku riječ “corpus”, što znači “tijelo”, ili, u prenesenijem smislu, “odnosi se na cjelinu” (Schultz i sur., 2000).

Ideje o korporativnoj komunikaciji relevantne su i za privatna i za javna poduzeća, za poduzeća i neprofitne organizacije. Budući da posluju u konkurentskim okruženjima, tvrtke su već neko vrijeme svjesne vrijednosti razvoja atraktivnih slika. Korporativna komunikacija stoga je više povezana s poslovanjem nego s drugim organizacijama. Posljednjih godina, međutim, sve je veći pritisak na institucije i vladine agencije da daju dobar račun o sebi svojoj publici. Stoga vidimo rastuću pozornost na ove stvari u neprofitnom sektoru.

Korporativni imidž je poput ogledala: odražava identitet organizacije. Imati povoljan ili loš imidž djelomično je određen signalima koje organizacija emitira o sebi. Ti su signali interpretacije dionika na temelju postupaka i samoizražavanja tvrtke (Schultz i sur., 2000). Bez obzira na to koliko je otvoren i privlačan sadržaj ovih signala, nema jamstva da će stvoriti pozitivnu sliku u svijesti svih članova ciljne skupine. Dobivanje najviše ocjene na primjer, ne vodi automatski do pozitivnog imidža (Schultz i sur., 2000).

Različiti drugi čimbenici također utječu na imidž koji organizacija razvija, uključujući ponašanje zaposlenika i menadžera, širenje glasina i, prije svega, racionalne i naizgled iracionalne načine na koje članovi ciljanih skupina tumače signale koje primaju.

Integrirana komunikacija može se postići na različite načine. Schultz i sur. (2000) ističu četiri prakse:

1. Primjena sustava vizualnog identiteta (koji se ponekad naziva i "*house style*"),
2. korištenje integriranih marketinških komunikacija,
3. oslanjanje na koordinacijske timove,
4. usvajanje centraliziranog sustava planiranja.

Ova četiri mehanizma su oruđa izražavanja (Schultz i sur., 2000). U mjeri u kojoj se organizacijski izrazi i integrativna komunikacija oslanjaju na "zajednička polazišta" koja izražavaju prepoznatljiv identitet, brend i strategiju organizacije, oni će biti instrumentalni u generiranju identifikacije od strane dionika, a time i u izgradnji ugleda organizacije. Koordinacija i integracija obilježja su učinkovitog sustava za korporativnu komunikaciju.

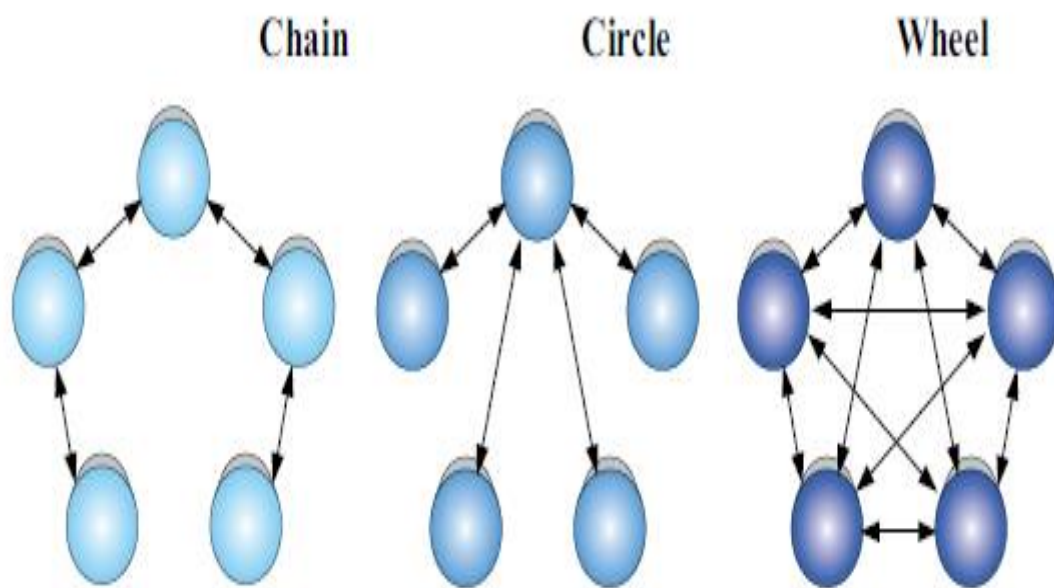
4.1. Komunikacijske mreže u organizaciji

Komunikacija u organizacijama odnosi se na to kako informacije kruže među zaposlenicima u organizaciji. Postoje dva načina na koja informacije prolaze od jednog zaposlenika do drugog unutar organizacije, jedan je formalna, a drugi neformalna komunikacijska mreža. Zaposlenici niže razine uglavnom su koristili neformalnu mrežu, a najviši menadžment koristio se formalnom mrežom komunikacije. Kada organizacije postanu veće i složenije, komunikacija unutar organizacije također će biti složena. Na primjer, u organizaciji s pet osoba komunikacija je relativno jednostavna, ali u organizaciji od stotina i tisuća zaposlenika bit će vrlo složena (Rogers i Argawala-Rogers, 1976).

Komunikacijske mreže su kanali ili obrasci kontakata među zaposlenicima kojima se informacije i poruke prenose s jedne osobe na drugu. Putevi kojima informacije teku u grupama i cijeloj organizaciji. Odabir mreže ovisi o sljedećim točkama:

- Veličina organizacije,
- priroda komunikacijskih kanala i grupnih zadataka,
- u kojoj mjeri članovi grupe trebaju međusobno komunicirati kako bi postigli grupne ciljeve (Rogers i Argawala-Rogers, 1976.).

Srž komunikacije je razmjena informacija između dvije ili više strana. Komunikacijom tvrtke razmjenjuju informacije s internim i vanjskim stranama. Kroz komunikaciju menadžeri također komuniciraju sa svojim timom kako bi učinkovito postigli ciljeve organizacije. Realni planovi zahtijevaju adekvatne i relevantne informacije, a to je moguće učinkovitom komunikacijom. Menadžeri i organizacije prave planove i politike, a za provedbu i izvršenje tih planova na vrijeme rukovoditelji ili organizacije koriste učinkovite komunikacijske mreže kako bi te planove distribuirali unutar cijele organizacije (Rogers i Argawala-Rogers, 1976).



Slika 5. Tri oblika mreže u malim formalnim skupinama; Izvor: Robbins i Judge (2013).

Komunikacija također pomaže u povećanju učinkovitosti zaposlenika unutar organizacije pravilnim komuniciranjem planova, politika, ciljeva i pravila itd. Menadžeri mogu biti pravovremeno informirani o raznim problemima organizacije putem različitih komunikacijskih mreža i kanala te poduzeti potrebne radnje za njihovo rješavanje. probleme u skladu s tim. Sa slike 6. vidljivo je da postoje tri formalne mreže malih grupa: lančana mreža,

kružna mreža i mreža kotača. Razlike između mreža su u osnovnim značajkama svake mreže. Lančana mreža formalnih malih grupa uglavnom slijedi formalni lanac zapovijedanja, dok mreža krugova ima vođu kao središnju osobu za vođenje svih komunikacija unutar grupe. Za razliku od lančane i kružne mreže, mrežu kotača karakterizira otvorenost koja omogućuje zajedničku komunikaciju svih članova grupe.

Usporedimo li mreže u malim skupinama imajući u vidu određene kriterije kao što su brzina, točnost, pojavljivanje lidera i zadovoljstvo članova, zaključili bismo da za donošenje zaključka moramo mudro odabrati određeni oblik komunikacijske mreže ovisno o cilj koji želimo postići. Ako cijenimo točnost, onda treba koristiti lančanu mrežu. Mrežu krugova malih formalnih grupa treba koristiti ako naš cilj uključuje neke od njezinih značajki: veliku brzinu, točnost i visoku pojavnost vođe. Mreža kotača je brza i omogućuje visoko zadovoljstvo članova.

Neformalna komunikacija u organizaciji, u anglo-američkoj poslovnoj kulturi poznata kao *grapevine*¹ je sekundarna i vrlo komplicirana komunikacijska mreža koja se temelji na osobnom kontaktu, a za razliku od sustava formalne komunikacije ne slijedi unaprijed dogovorenu liniju (Fox, 2006). Budući da *grapevine* nije manje važan izvor informacija, menadžeri trebaju uvažiti i neformalne komunikacijske sustave u organizaciji, te ih koristiti za dobrobit svoje organizacije.

Neformalna komunikacija odražava percepciju zaposlenika o organizaciji. Često nosi ili traži informacije koje uprava, slučajno ili namjerno, nije službeno otkrila (Fox, 2006). *Grapevine* se sastoji od tri glavne karakteristike. Prvo, to nije pod kontrolom uprave. Drugo, većina zaposlenika to smatra izvedivijim i pouzdanijim od službenih obavijesti najvišeg menadžmenta. I treće, uglavnom se koristi za vlastite interese ljudi u njemu (Robbins i Judge, 2013).

4.2. Suvremeni komunikacijski problemi u organizaciji

Da bi bilo koja vrsta komunikacije bila uspješna, bitno je da primatelj poruci pripiše isto značenje kakvo je namjeravao pošiljalatelj poruke. Ali svi činovi komunikacije nisu savršeni ili uspješni. Ponekad se gubi smisao jer poruka nailazi na razne prepreke na svom prolasku

¹ Grapevine znači saznati o nečemu putem neformalnog izvora ili iz druge ruke, od druge osobe, može se odnositi na preslušani razgovor ili anonimne izvore informacija.

između pošiljatelja i primatelja. Takve prepreke mogu se pojaviti u bilo kojoj fazi kroz koju poruka prolazi tijekom procesa komunikacije. To se također naziva pogrešna komunikacija.



Slika 6. Suvremeni problemi komuniciranja; Izvor: Robins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Mate d.o.o. Zagreb.

Korporativna komunikacija se odvija na različitim razinama (horizontalnoj i vertikalnoj) s ljudima iz iste organizacije ili vanjskim poslovnim partnerima i po strogo definiranim pravilima što, s kim i kako komunicirati. Menadžeri uspostavljaju poslovne odnose sa inozemnim partnerima i upravljaju organizacijom komunicirajući sa svojim kolegama i podređenima. Zaposlenici komuniciraju sa svojim vršnjacima i sa svojim neposrednim nadređenima. Ovo pojašnjenje je potrebno za identificiranje i kompetencije za učinkovite odnose koje bi osoblje organizacije (i njezino rukovodstvo i zaposlenici) trebalo imati ili steći kroz obuku.

Svrha komunikacije je prenijeti svoju poruku jasno i nedvosmisleno. Zahtijeva napore i pošiljatelja i primatelja i često je proces u kojem primatelj može pogrešno protumačiti poruke zbog raznih pogrešaka. Kada ne stigne do primatelja, to može rezultirati ogromnim nesporazumima, izgubljenim naporima i izgubljenim prilikama. Zapravo, komunikacija je uspješna kada i pošiljatelj i primatelj imaju na umu iste informacije. Ova vrsta komunikacije označava se suvremenim pojmom "uvjerljiva komunikacija". Komunikacija je uspješna kada poruka učinkovito prenosi namjeravane misli i ideje, a neuspješna kada je postizanje njezinih ciljeva otežano raznim subjektivnim ili objektivnim preprekama.

Mnogi ljudi nemaju ili nisu dovoljno razvili ovu prilično jednostavnu, ali vrlo važnu sposobnost iz raznih razloga: prvo, ili su prezaposleni ili nedovoljno komunikativni, drugo, komuniciraju samo da bi zadovoljili svoje potrebe, treće, ne biraju informacije i ne razmišljaju kome i kada ih dati. Posebno je važno da se prije analize mora provjeriti vjerodostojnost prikupljenih informacija. To znači najmanje dvije stvari: razlikovati činjenice od mišljenja i razmatrati svaku informacijsku jedinicu u smislu vjerodostojnosti, provjerljivosti, valjanosti, pouzdanosti, relevantnosti itd. u datim okolnostima. Tek tada možemo pristupiti analizi prikupljenih informacija. Česta pogreška je da se opis činjenica, pojava i događaja ili citiranje mišljenja različitih autora bez komparativne analize smatra oblikom kritičkog mišljenja.

Ovdje su opisane neke od prepreka učinkovitoj komunikaciji:

- Osobnost je posebna kombinacija osobnih karakteristika koja određuje nečije ponašanje tijekom određenog razdoblja. Osobnost ovisi o tipu temperamenta, tipu živčanog sustava, načinu života, društvenom okruženju itd.
- Loše vještine usmene komunikacije kao što su nemogućnost odabira odgovarajuće teme razgovora, ciljeva i stila, nepoznavanje činjeničnih argumenata, nemogućnost postavljanja pitanja, nemogućnost motiviranja druge strane ili odgovaranja na protuargumente, korištenje neverbalne komunikacije, loše jezične vještine i gramatičke pogreške,
- Loše pisane komunikacijske vještine. Neki ljudi znaju dobro govoriti, ali ne znaju dobro pisati. Nesposobnost pisanja ne znači da ne znamo jezik. Pisana poslovna komunikacija zahtijeva specifičan vokabular i fraze, odnosno tzv. formalno poslovni stil pisanja. Kada se ne pridržavamo ovih pravila, naš stil će biti „neučinkovit“, naše će ideje biti nejasne i nezanimljive,
- Loše vještine slušanja. Biti dobar slušatelj je umjetnost za sebe. Nemogućnost slušanja može biti posljedica: neodobravanja govornika, nedostatka samopoštovanja (sve rečeno doživljava se kao ironija ili izrugivanje), nedostatka potrebe, interesa ili

raspoloženja za komunikacijom. Neki od vanjskih razloga za neučinkovito slušanje su umor, tjeskoba i živčana napetost - svi oni pokazuju da osoba nije spremna komunicirati. Neki unutarnji razlozi neučinkovitog slušanja mogu biti želja za iznošenjem vlastitog mišljenja, sklonost prebrzi sudovima i zaključcima o svemu, postojeće čvrsto mišljenje o toj temi, dosada (zijevanje i ometanje), druge, hitnije stvari.

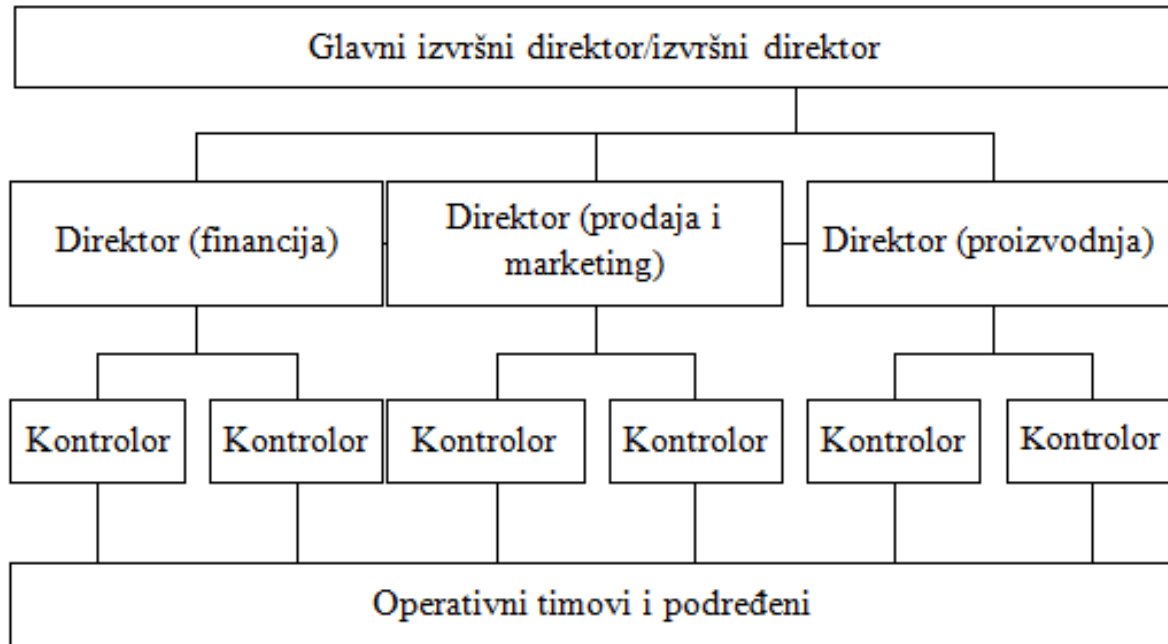
- Nesvjesnost ili nepoznavanje neverbalne komunikacije, ova prepreka uključuje: doslovno ili subjektivno tumačenje neverbalnih znakova bez pokušaja identificiranja i razumijevanja gledišta druge osobe. Poznavanje neverbalnog ponašanja i vještina tumačenja neverbalnih znakova pomoći će nam prevladati prepreke u komunikaciji i poboljšati našu profesionalnu komunikaciju,
- Ignoriranje poslovnog bontona i kodeksa ponašanja – poslovni ljudi se pridržavaju određenih pravila ponašanja koja određuju njihov kodeks ponašanja. Kolektivno su ova pravila poznata kao uljudnost, pristojnost, lijepo ponašanje, poslovni bonton, itd. Ova pravila olakšavaju međuljudske odnose i uspostavljaju skladno poslovno okruženje. Oni propisuju što treba činiti, što je zabranjeno, a što dopušteno u određenim situacijama. Kada namjerno zanemarimo ili nismo svjesni ovih pravila, ne možemo uspostaviti učinkovite poslovne kontakte i komunicirati,
- Ignoriranje proturječnih informacija – neki ljudi imaju tendenciju zanemariti ili smanjiti ocjenu informacija koje su u suprotnosti s njihovim uvjerenjima. Kada poruka ne odgovara njihovim unaprijed stvorenim predodžbama, takvi primatelji odbacuju informacije kao obmanjujuće i izbjegavaju daljnje kontakte,
- Barijere u organizaciji tj. tip korporativne kulture. Zaposlenicima se osiguravaju određene poticaje za poboljšanje učinka. Tako klima, okruženje, atmosfera u organizaciji mogu postati organizacijska barijera. Trebali bismo utvrditi prepreke kompetentnom ponašanju kako bismo poduzeli odgovarajuće korektivne mjere (Borisova, 2013).

Nažalost, nijedna komunikacijska metoda ili stil ne može se s jednakim uspjehom primijeniti na različitu publiku. Obično moramo odabrati pravi ton, brzinu, stil, pa čak i poruku određenoj publici s kojom komuniciramo. Prenosimo li istu poruku različitim ljudima ili publici, trebamo imati na umu da se one razlikuju. Ljudi i publika mogu se razlikovati po stupnju složenosti informacija koje mogu primiti, po svom stavu (prijateljski ili neprijateljski), rasponu pažnje, osobnim preferencijama (bez obzira da li preferiraju informacije u pisanom

obliku ili ne), načinu razmišljanja (da li bi bilo bolje koristiti logičke ili emocionalne argumente), tj. postoje određene barijere koje ometaju učinkovitu komunikaciju.

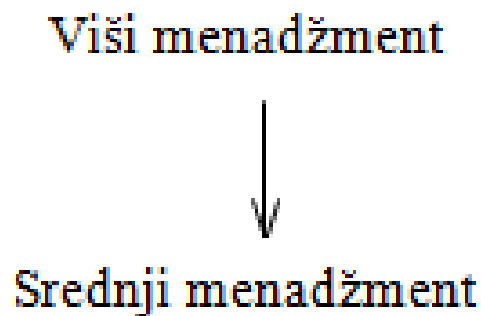
5. VRSTE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Formalni komunikacijski sustav obično je napisan, ali to nije uvijek slučaj, sastanci, konferencije i prezentacije mogu koristiti usmene i vizualne vještine unutar formalnog konteksta. Donji dijagram prikazuje kako komunikacija teče unutar organizacije gledano očima srednjeg menadžera.



Slika 7. Jednostavna organizacijska shema tvrtke; Izvor: Rad autora prema Gibson (2002).

Okomiti tokovi prema dolje obično se komuniciraju usmeno ili pismeno. Verbalne poruke obično se planiraju s namjerom da se prenesu određene upute ili informacije. Obično će pisane poruke biti sadržane u dopisima ili obavijestima o sastancima osoblja. „Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Ona je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).



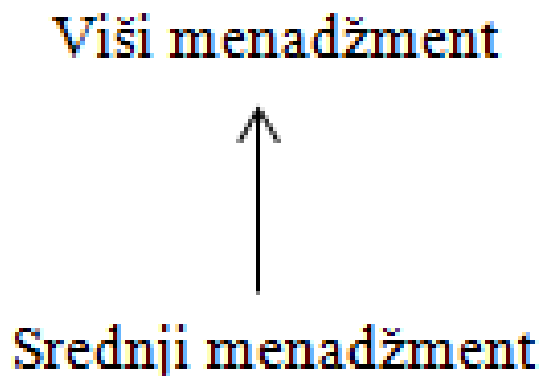
Slika 8. Vertikalni tok prema dolje; Izvor: Rad autora

Prednosti vertikalne komunikacije prema dolje:

- Potrebne informacije (upute, objašnjenja složenih problema i operativni detalji) mogu se brzo širiti u silaznom toku.
- Postoji lakše delegiranje ključnih odgovornosti.
- Menadžeri su ovlašteni preuzeti odgovarajuća ovlaštenja.
- Standardi, pravila i disciplinske posljedice specifični za tvrtku mogu se lako pojačati kako bi se podržala usklađenost.

Nedostaci vertikalne komunikacije prema dolje:

- To može biti spor proces, posebno kada informacije moraju teći kroz više razina hijerarhije.
- Poput igre “telefona”, informacije se također mogu izobličiti ili izgubiti detalje na svom putu kroz lanac zapovijedanja.
- Preveliko oslanjanje na stil komunikacije prema dolje može učiniti da se zaposlenici osjećaju nevažno, frustrirano ili neentuzijastično u vezi sa svojim poslom.



Slika 9. Vertikalni tok prema gore; Izvor: Rad autora

Vertikalni tokovi prema gore koriste se za prenošenje informacija s nižih razina osoblja do menadžmenta. Mogu biti u obliku izvješća o napretku ili izvješća o žalbenim postupcima. U birokratskoj organizaciji oni će gotovo uvijek biti u pisanom obliku. Također može postojati "kućni stil" koji točno određuje kako se takva pisana izvješća prezentiraju menadžmentu. „Vertikalna komunikacija prema gore obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije“ (Jurković, 2012).

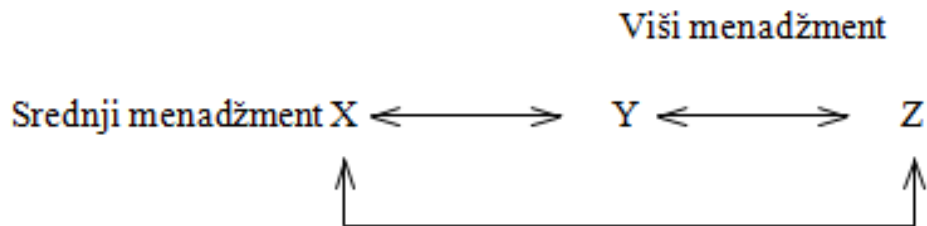
Prednosti vertikalne komunikacije prema gore:

- Informacije dobivene od članova tima pomažu menadžmentu da ostane osjetljiv na potrebe svojih zaposlenika. Pridonoseći na ovaj način, zaposlenici koji se osjećaju cijenjenima bit će skloniji dati sve od sebe na svom poslu.
- Uprava može identificirati probleme rano prije nego što eskaliraju.
- Jednostavan pristup menadžmentu omogućuje zaposlenicima da dijele svoju kreativnost i inovacije.
- Tvrtke s uzlaznom komunikacijom obično su poznate po njegovanju prijateljske, skladne atmosfere.

Nedostaci vertikalne komunikacije prema gore:

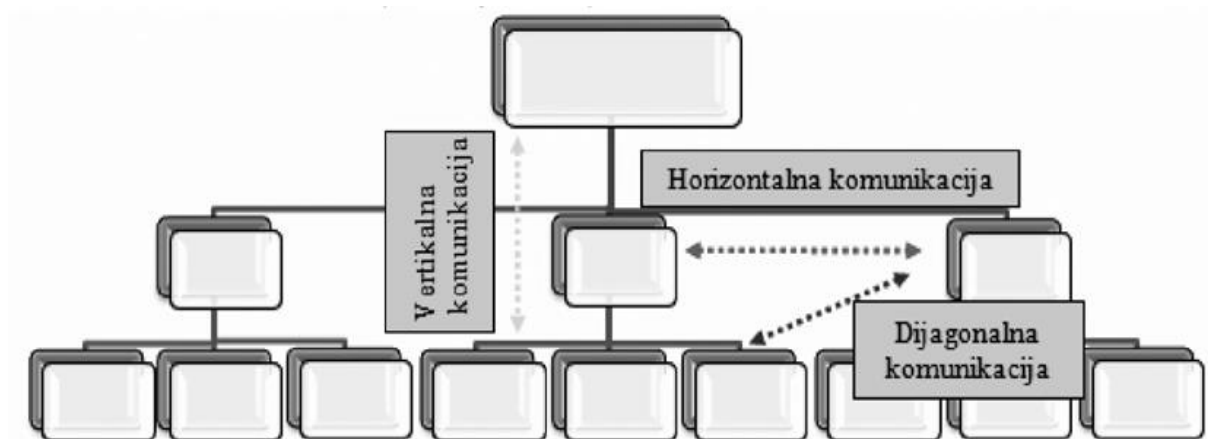
- Točnost informacija koje dostavljaju zaposlenici može biti ograničena ili iskrivljena ovisno o njihovoj razini udobnosti u komunikaciji sa svojim nadređenima.
- Podređeni možda neće biti voljni dijeliti informacije s menadžmentom, osobito ako smatraju da neće biti poduzete nikakve radnje ili će biti posljedica.
- Komunikacija prema gore može biti uspješna samo ako postoji jasan, pristupačan i brz zapovjedni lanac sve do vrha.

Horizontalni tokovi imaju oblik postupaka međufunkcionalnih timova za rješavanje problema koji se nalaze u zadacima ili organizacijama za kulturu ljudi. Mogu se pojaviti na službenim ili neformalnim sastancima unutar funkcija ili mogu biti odgovori na ili zahtjevi za informacijama.



Slika 10. Horizontalni tokovi; Izvor: Rad autora

Dijagonalna komunikacija može biti u obliku službenih sastanaka ili neformalnih razgovora. Često se odnose na aktivnosti "gašenja požara" i međufunkcionalno rješavanje problema. Oni mogu predstavljati potez za koordinaciju uloga dvaju ili više sektora ili odjela u određenim pitanjima. Dijagonalne komunikacije također se mogu promatrati kao pokušaj poboljšanja interne komunikacije tako da prijenos informacija i ideja nije ograničen na i od menadžmenta ili zajedno s istim razinama odgovornosti. „Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture“ (Jurković, 2012).



Slika 11. Dijagonalna komunikacija; Izvor: Jurković, 2012.

Neformalni komunikacijski sustavi obično koegzistiraju uz formalne strukture koje uspostavlja menadžment. Na taj način pojedinci koji imaju isto mišljenje formiraju mreže i informacije se prenose dok ljudi razgovaraju tijekom pauza, pokraj fotokopirne mašine i dok prolaze hodnicima. Takve neformalne mreže nastaju zbog društvenih potreba i za popunjavanje informacijskih praznina koje ostavlja formalni sustav. Kada je neformalna mreža narasla do te mjere da se informacije češće komuniciraju neformalnim, a ne formalnim putovima, toliko da osoblje nije formalno obaviješteno o događajima koji ih pogađaju, ili organizaciju karakteriziraju glasine i tračevi (poznati kao “vinova loza”), onda je jasno da je formalna struktura ili neadekvatna ili je pokvarena. Uloga menadžera je osigurati da loša interna komunikacija ne postoji jer može dovesti do grešaka u službi za korisnike, loših industrijskih odnosa, bolesti povezanih sa stresom i smanjene razine učinka osoblja.

6. ANALIZA POSLOVNOG (KRIZNOG) KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU HRVATSKE LUTRIJE

Za uspješno upravljanje kriznim situacijama presudna je prethodna pripremljenost organizacije na krizu, odnosno kriznu situaciju. Kako bi se osigurao učinkovit proces upravljanja kriznim situacijama, sve aktivnosti vezane uz uočene sigurnosne događaje i/ili sigurnosne incidente te okviri i smjernice koje su svi radnici Hrvatske Lutrije dužni slijediti, propisane su referentnim dokumentima sustava upravljanja informacijskom sigurnošću (ISO 27002:2013 – A. 16 Upravljanje sigurnosnim incidentima) od kojih ovime izdvajamo dva ključna dokumenta:

1. Politika upravljanja sigurnosnim događanjima i incidentima;
2. Procedura upravljanja sigurnosnim događajima i ranjivostima.

Shodno navedenim dokumentima, krizna situacija uspostavlja se nakon provođenja analize i vrednovanja prethodno uočenog i prijavljenog sigurnosnog događaja, koji se kvalificira kao incident odnosno jedan ili niz sigurnosnih događaja koji uzrokuju značajnu štetu organizaciji i/ili ih nije moguće riješiti unutar jedne izdvojene organizacijske jedinice. Put eskalacije incidenta odnosno krizne situacije kreće od lokalnog rješavanja (organizacijske jedinice u kojoj je uočen ili je nastao) prema nadležnim rukovoditeljima/direktorima sektora te Timu za krizne situacije koji preuzima upravljanje kriznom situacijom.

S obzirom na činjenicu da komunikacija u kriznim situacijama predstavlja jedno od ključnih područja i potrebno joj je pristupiti planirano i strateški, uočena je potreba za uvođenjem Tima za upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama (u daljnjem tekstu: Tim za komunikaciju), čija je uloga koordinacija i upravljanje svim oblicima unutarnje i vanjske komunikacije. Priprema (okvirnog) plana komuniciranja u kriznim situacijama preduvjet je brze i kvalitetne reakcije na kriznu situaciju, kako bi se prevenirao ili umanjio negativan utjecaj na reputaciju društva, a koji ista može izazvati.

PLAN KOMUNICIRANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA I PODRUČJA PRIMJENE

Plan komunikacije za krizne situacije ne odnosi se na upravljanje incidentima ili informacijskom sigurnošću, već isključivo na komunikaciju, njen tijek, eventualna ograničenja te sudionike koji su uključeni u proces rješavanja krizne situacije. Krizna komunikacija posebno je osjetljiv segment i zbog toga joj je potrebno posvetiti posebnu pažnju jasno definiranim zaduženjima i ograničenjima prenošenja informacija. Ovime se stoga definira okvirni plan komunikacijskog i povezanog postupanja u kriznim situacijama,

kojeg su se dužni pridržavati članovi Tima za upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama, Službe za korporativne komunikacije i DOP, Službe podrške igračima i korisnicima te svi ostali zaposlenici uključeni u kriznu komunikaciju.

S obzirom da je svaka krizna situacija specifična te zahtijeva prilagođen komunikacijski pristup, za svaku kriznu situaciju će se sukladno postavljenom okviru, razraditi detaljan plan konkretne krizne komunikacije neposredno nakon poziva/okupljanja tima za upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama.

Svrha ovog Plana komunikacije za krizne situacije je isključivo kvalitetno upravljanje svim oblicima komunikacije u kriznim situacijama koje su usmjerene ciljnim javnostima.

CILJNE JAVNOSTI

Da bi komunikacija bila učinkovita potrebno je definirati s kime u krizi organizacija komunicira. Ciljne javnosti nisu isključivo dionici s kojima organizacija želi komunicirati, već i svi oni koji imaju interesa sudjelovati u komunikaciji s organizacijom. Postoje skupine dionika koje su relevantne za sve organizacije, osobito kada su suočene s kriznom situacijom (npr. mediji), ali postoje i specifični dionici koji su relevantni za Hrvatsku Lutriju s obzirom na tržište igara na sreću, na vlasničku strukturu, konkurenciju i slično. Ključne javnosti za Hrvatsku Lutriju su:

- **MEDIJI** – predstavljaju ključnu javnost s kojom treba održavati kontinuiranu i profesionalnu komunikaciju. Mediji su značajni kao javnost prema kojoj komuniciramo, odnosno kojoj pružamo željene ili tražene informacije, ali su jednako značajni i po pitanju funkcije komunikacijskog kanala prema drugim javnostima.
- **KONZUMENTI IGARA (IGRAČI)** - javnost s kojom je također potrebno komunicirati kontinuirano i pravovremeno u svrhu osnaživanja povjerenja te izgradnje pozitivne reputacije organizacije, s obzirom sa se radi o skupini koja predstavlja krajnje potrošače usluga.
- **ZAPOSLENICI** - interna javnost u svakoj organizaciji ima značajnu ulogu u pogledu prezentiranja organizacije prema eksternim javnostima. Upravo u kriznim situacijama zaposlenici privlače veliku pozornost drugih javnosti (medija, građana itd.) te je potrebno osigurati da raspoložu svim relevantnim informacijama prije nego te informacije dopiju do vanjskih javnosti.
- **POSLOVNI PARTNERI** - tijekom kriznih situacija komunikaciju s poslovnim partnerima potrebno je dodatno intenzivirati te je potrebno komunicirati proaktivno,

kako bi se neutralizirala mogućnost da prve informacije dobivaju iz drugih izvora (npr. medija).

- **REGULATORNO TIJELO (MINISTARSTVO FINANCIJA)** - regulatorna tijela također predstavljaju javnost s kojom je potrebno održavati redovitu komunikaciju, osobito u kriznim situacijama, kako bi im se pravodobno ustupile sve relevantne informacije nužne za razumijevanje situacije i djelovanje.
- **SINDIKALNI POVJERENICI** - iako je već naglašena važnost komunikacije sa zaposlenicima, sindikalni povjerenici predstavljaju bitan segment unutar te šire skupine javnosti, prvenstveno zbog njihove uloge i mogućnosti djelovanja prema drugim zaposlenicima.
- **KONKURENCIJA** - predstavljaju javnost kojoj je potrebno posvetiti pojačanu pozornost te pratiti njihova postupanja u slučaju da svojim postupanjima ili iznošenjima informacija utječu na organizaciju.
- **OPĆA JAVNOST** - obuhvaća široki spektar različitih specifičnih javnosti, a uobičajeno je relevantna prilikom ozbiljnih kriza koje su intenzivno medijski popraćene te zbog toga pobuđuju interes kod velikog broja ljudi.

KOMUNIKACIJSKI KANALI I ALATI

Komunikacijskim planom potrebno je predvidjeti kanale komunikacije putem kojih će se odvijati komunikacija. Ne smije se zanemariti niti jedan relevantan komunikacijski kanal, iako masovni mediji i društvene mreže predstavljaju komunikacijske platforme kojima se osigurava doseg do velikog broja ciljnih javnosti. Kanale komunikacije detektiramo sukladno sadržaju koji se komunicira te rezultatima koji se žele ostvariti. Uz spomenute masovne medije i društvene mreže, koje je u krizi potrebno neprestano pratiti i putem kojih je nužno promptno reagirati, postoje i komunikacijski kanali posredstvom kojih se može komunicirati različitim alatima:

CILJNE JAVNOSTI

Mediji (predstavnici medija)

Konzumenti usluga (igrači)

Zaposlenici

Poslovni partneri

Regulatorno tijelo

Sindikalni povjerenici
Konkurencija i opća javnost

KOMUNIKACIJSKI KANALI

Neposredna i posredna komunikacija

Masovni mediji, društvene mreže, internetska stranica

Neposredna i posredna interna komunikacija (dodatno putem vanjskih komunikacijskih kanala)

Neposredna (sastanci) i posredna komunikacija

Neposredna (sastanci) i posredna komunikacija

Masovni mediji, društvene mreže, internetska stranica

Kako se pripremiti za kriznu situaciju?

Kako je prethodno i spomenuto, krizne situacije moguće je predvidjeti, kao što je moguće i unaprijed se kvalitetno pripremiti za komuniciranje u kriznim situacijama. U nastavku su istaknuti ključni elementi neophodni za kvalitetnu pripremu, kao i kvalitetnu reakciju prije, tijekom i nakon krizne situacije.

a) **Izrada Priručnika za krizno komuniciranje** – priručnik predstavlja praktičan pregled ključnih karakteristika kriznih situacija, uloga i zaduženja kriznog komunikacijskog tima, ciljnih javnosti, kanala komuniciranja te poruka. U primjeni, priručnik predstavlja alat kojim se krizni komunikacijski tim koristi u pripremama za komunikaciju u kriznim situacijama.

b) **Plan komunikacija za krizne situacije** – planovi za postupanje i komuniciranje u određenim kriznim situacijama predstavljaju konkretne i praktične upute za Tim za upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama. Plan se ne odnosi na upravljanje incidentima ili informacijskom sigurnošću, već isključivo na definiranje komunikacijske strategije, oblikovanje komunikacije i njen tijek. Naslanja se na prethodno prikupljene podatke u okviru kriznog menadžmenta organizacije, kao i na istraživanje trenutnog stanja, slabosti i snaga kompanije (npr. kako kompanija trenutno posluje, kakvi su financijski pokazatelji, odnosi i zadovoljstvo zaposlenika, sigurnosni i okolišni aspekti, odnosi s vlastima, odnosi s dionicima, zakonski i regulatorni okviri itd.).

c) **Simulacija krizne situacije i edukacija kriznog komunikacijskog tima** – s obzirom da krizne situacije uvijek predstavljaju izvanredne, a time i stresne okolnosti, potrebno je kontinuirano provoditi simulacije kriznih situacija te evaluirati kako se članovi kriznog komunikacijskog tima snalaze u njima. Nastavno na to potrebno je organizirati te provoditi

grupne i individualne treninge te edukacije na temu kriznog komuniciranja, testirati komunikacijske vještine ključnih osoba zaduženih za komunikaciju, upoznavati članove tima s modelima i alatima kriznog komuniciranja i sl.

d) **Evaluacija provedenih aktivnosti** – nakon završetka krizne situacije potrebno je provesti analizu i evaluaciju provedenih aktivnosti, kako bi se na temelju prethodnih iskustava moglo dodatno poboljšati djelovanje u budućnosti.

Zašto je u krizi potrebno komunicirati proaktivno?

Iako je reakcija mnogih da uslijed krize žele pričekati s komunikacijom, treba znati kako svako odlaganje komunikacije može značiti i duži vijek te veći intenzitet krize. Jedan od glavnih ciljeva kriznog komuniciranja svakako je nametnuti se kao izvor informacija te tako osigurati dominantan položaj, jer ukoliko netko drugi preuzme inicijativu tada je ta strana u položaju da upravlja komunikacijom. Osim same kontrole nad komunikacijom, proaktivan pristup komunikaciji omogućava i prikazivanje krizne situacije u kontekstu koji je za organizaciju najpovoljniji. Ključne prednosti proaktivnog kriznog komuniciranja:

- pozitivno utječe na izgradnju dobrih odnosa s medijima i međusobnog povjerenja;
- zahtjeva prethodno planiranje, čime se smanjuje mogućnost pogrešaka;
- komunikatora stavlja u položaj da kontrolira širenje i prirodu informacija;
- smanjuje mogućnost širenja neprovjerenih informacija.

Ciljevi kriznog komuniciranja

Komunikacija u kriznim situacijama može biti usmjerena prema konkretnim ciljevima koji se vežu uz konkretan slučaj krize, međutim postoji nekoliko općenitih ciljeva kojima se komunikacija u krizi mora voditi. To su:

- smanjiti strahove, osjećaj nesigurnosti i krivnje kod zaposlenika;
- smanjiti ili u potpunosti neutralizirati širenje netočnih ili neprovjerenih informacija (glasina);
- smanjiti ili neutralizirati negativan utjecaj krize na organizaciju (na imidž i reputaciju organizacije, na vrijednost organizacije itd.);
- osigurati dostupnost medijima i kontinuiran protok točnih informacija;
- uspostaviti sustav komunikacije temeljen na planiranju koji će onemogućiti pogreške u komunikaciji organizacije.

Ključne poruke

- Ključne poruke predstavljaju primarni sadržaj kojeg se komunicira u kriznim situacijama. Poruke su vezane uz prirodu svake krize, odnosno informacije o samoj krizi, ali prilikom njihove izrade treba se voditi određenim smjernicama:
- poruke moraju odgovoriti na interes ciljnih javnosti, moraju informirati;
- sadržaj poruka mora biti jednostavan, svima razumljiv i točan;
- kroz poruke treba pokazati kontrolu nad nastalom situacijom, humanost te poniznost ukoliko organizacija snosi odgovornost.
- poruka „Nemam komentara“ ili „Ne mogu / Ne želim odgovoriti“ nije poruka koja će pomoći organizaciji da prevlada krizu jer će tada organizacijske javnosti (primarno mediji) početi tražiti odgovore od drugih izvora informacija, a što može prouzročiti organizaciji dodatnu štetu.

KOMUNIKACIJSKI ALATI

Priopćenja, izjave, brifinzi, konferencije, odgovori na medijske upite, intervjui, gostovanja

Medijske objave, objave na društvenim mrežama, na internetskoj i TTXt stranici

Sastanci, dopisi, intranet, poslovni sustav, medijske objave, objave na društvenim mrežama i na internetskoj stranici

Dopisi, medijske objave i objave na internetskoj stranici

Dopisi, medijske objave i objave na internetskoj stranici

Dopisi, medijske objave i objave na internetskoj stranici

Medijske objave, objave na društvenim mrežama, na internetskoj i TTXt stranici

TIM ZA UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA U KRIZNIM SITUACIJAMA

S obzirom da u rješavanju kriznih situacija sudjeluju članovi Tima za krizne situacije, definirani Politikom upravljanja sigurnosnim događajima i incidentima, ovim se Planom komunikacije definiraju članovi Tima za komunikaciju, kojeg čine:

1. voditelj tima - direktor Sektora financija i zajedničkih poslova,
2. glasnogovornik – voditelj Službe za korporativne komunikacije i DOP,
3. rukovoditeljica Tajništva Uprave;
4. direktor Sektora prodaje,

5. direktor Sektora pripreme i razvoja igara,
6. direktor Sektora razvoja poslovanja,
7. direktor Sektora logistike,
8. direktor Ureda za strategiju, sigurnost i digitalizaciju
9. vodeći inženjer za informacijsku sigurnost.

U slučaju odsutnosti svaki član Tima odredit će svoju zamjenu. Glasnogovornik, Služba za korporativne komunikacije i DOP te Služba podrške igračima i korisnicima zaduženi su za osmišljavanje komunikacije prema medijima i drugim javnostima, a sadržaj koji će se komunicirati prethodno se usklađuje s rukovoditeljicom Tajništva Uprave i rukovoditeljem odgovornim za predmet istupa te Upravom Hrvatske Lutrije. Komunicirati s medijima i drugim javnostima mogu glasnogovornik te ovisno o odluci Uprava Hrvatske Lutrije.

7. ZAKLJUČAK

Komunikacija se ne odnosi samo na prijenos poruke, niti se odnosi samo na poruku. Komunikacija predstavlja međusobnu razmjenu razumijevanja. U poslu komunikacija mora biti učinkovita, a temeljne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, zapošljavanje, usmjeravanje i kontrola) ne mogu se učinkovito provoditi bez učinkovite komunikacije u organizaciji.

U poslovnoj komunikaciji potreban je stalan protok informacija, a povratna informacija je bitna komponenta poslovne komunikacije. Danas su organizacije iznimno velike i uključuju velik broj ljudi. Organizacija ima nekoliko razina hijerarhije, što više razina ima, to je teže upravljati organizacijom. Komunikacija je ključna u procesu usmjeravanja i kontrole ljudi u organizaciji. Moguća je trenutna povratna informacija, a nesporazumi se mogu izbjeći. Učinkovita komunikacija trebala bi postojati između nadređenih i podređenih u organizaciji, kao i između organizacije i društva u cjelini (na primjer između menadžmenta i sindikata). To je ključno za uspjeh i rast organizacije.

Poslovna komunikacija ima na umu određeni cilj. Pravila, propisi i politike tvrtke moraju se priopćiti ljudima unutar i izvan organizacije. Određena pravila i norme reguliraju poslovnu komunikaciju. Povijesno gledano, poslovna komunikacija bila je ograničena na papirologiju, telefonske pozive i tako dalje. Međutim, s napretkom tehnologije, sada imamo mobitele, video konferencije, e-poštu i satelitsku komunikaciju za pomoć u poslovnoj komunikaciji.

Loša poslovna komunikacija može izložiti tvrtku prevelikom broju rizika. Učinkovita komunikacija, s druge strane, može pomoći tvrtki da stekne konkurentsku prednost, povećati produktivnost i angažman zaposlenika te poboljšati zadovoljstvo kupaca. Cilj poslovne komunikacije je poboljšati procese i smanjiti pogreške, što je posebno važno u današnjem hiperpovezanom, digitalno vođenom poslovnom svijetu. Kada zaposlenici koristite razne uređaje, alate, softver, aplikacije i platforme za provođenje različitih poslovnih procesa, morate osigurati da svi rade prema istim organizacijskim ciljevima. Iako korištenje više alata u isto vrijeme povećava rizik od pogreške, snažna komunikacija može uvelike smanjiti te rizike.

POPIS LITERATURE

Knjige:

- 1) Antonino, M.T.M., et al. (2016). *Oral communication in context*. Malabon City, Philippines: Mutya Publishing House, Inc.
- 2) Boban V. (2007) *Počela govorne komunikacije*. 2. Dopunjeno izdanje. Zagreb: Naklada Jurčić d.o.o.
- 3) Borisova, L. (2013). *Contemporary Problems of Corporate Communication*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- 4) Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada.
- 5) Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford: Oxford University Press.
- 6) Hargie, O., Dickison, D., Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Hampshire: Gower Publishing
- 7) Kuran, L. M., Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište 'Marko Marulić'.
- 8) Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- 9) Robins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
- 10) Schultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.H. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press
- 11) Wood, J. T. (2015). *Interpersonal communication: Everyday encounters*. Cengage Learning.

Znanstveni članci:

- 1) Dance, F. E., Larson, C. (1985). The functions of human communication. *Information and behavior*, 1(1), 62-75.

- 2) Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review Of Contemporary Business, Entrepreneurship And Economic Issues*, 25(2), 387-399.
- 3) Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. *Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek*, 8.
- 4) Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-2. Dostupno na: Bagarić, Ž., Banović, D., Đurković, M., Gelo, N., Nedić, S. (2011). *Komunikacija, nastavni materijali*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- 5) Luscuere, C. (1993). Organisatiekunde en corporate communication. *Corporate Communcation: Het managen van reputatie, Alpen aan den Rijn: Kluwer*.
- 6) Naumovski, V., Dana, L. P., Pesakovic, G., Fidanoski, F. (2017). Why interpersonal communication is important in public administration?. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 14, 55-77.
- 7) Rogers, E. M., Argawala-Rogers, R. (1976). Communication networks in organizations. *Communication in organizations*, 108-148.

Internetski izvori:

- 1) <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf> Pristupljeno 03.12.2021.
- 2) Beqiri, G. (2018). *Barriers to effective communication in the workplace*. Dostupno na: <https://virtualspeech.com/blog/barriers-to-communication> Pristupljeno 03.12.2021.
- 3) Croft, R. S. (2004). *Communication theory. Eastern Oregon University, La Grande, OR*. Dostupno na: <https://cs.eou.edu/rcroft/MM350/CommunicationModels.pdf> Pristupljeno 03.12.2021.
- 4) <http://skarabatic.blogspot.com/2018/06/sumovi-u-komunikaciji.html> Pristupljeno 03.12.2021.

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Komunikacijski proces.....	4
Slika 2. Komunikacijski šum	6
Slika 3. Funkcije komunikacije	7
Slika 4. Geste u neverbalnoj komunikaciji.....	10
Slika 6. Tri oblika mreže u malim formalnim skupinama.....	22
Slika 7. Suvremeni problemi komuniciranja.....	24
Slika 8. Jednostavna organizacijska shema tvrtke	28
Slika 9. Vertikalni tok prema dolje	29
Slika 10. Vertikalni tok prema gore	30
Slika 11. Horizontalni tokovi	31
Slika 12. Dijagonalna komunikacija	32

Popis tablica:

Tablica 1. Funkcija i uloga menadžera u komunikaciji sa zaposlenicima	17
-----------------------------------------------------------------------------	----