

Načela poslovne komunikacije s klijentima

Mihalic, Elena

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:118597>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Elena Mihalic

**NAČELA POSLOVNE KOMUNIKACIJE S
KLIJENTIMA**

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Elena Mihalic

Matični broj: 0016140480

Studij: Ekonomika poduzetništva

NAČELA POSLOVNE KOMUNIKACIJE S KLIJENTIMA

ZAVRŠNI RAD

Mentor/Mentorica:

izv. prof. dr. sc. Renata Mekovec

Varaždin, rujan 2022.

Elena Mihalic

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Na samom početku naglasak je na ured i uredsko poslovanje jer sve kreće od ureda. Također, uredi se danas dijele na nove vrste koje se u prošlosti nisu ni koristile, a danas se zbog novih tehnologija i bolesti koriste svakodnevno.

Kako napreduje tehnologija u poslovnom svijetu, jako je važno znati zašto je dobra poslovna komunikacija bitna za održavanje dobre poslovne veze i uspješnosti poslovanja neke organizacije. Važno je upoznati se sa načelima poslovne komunikacije kako bi se komunikacija s klijentima mogla odvijati u skladu s njima i kako ne bi došlo do neugodnosti prilikom komuniciranja.

Kako bi se pojednostavilo poslovno komuniciranje potrebno je dobro razumjeti materiju poslovne komunikacije i njezinu važnost za organizaciju i odnose unutar i izvan organizacije. Kako bi dobra poslovna veza opstala, bitno je pridržavati se etičnosti i biti dobro upoznat sa ciljem etike u organizaciji i odnosima s klijentima.

Na samom kraju prikazan je intervju u jednoj poslovnoj organizaciji koja posluje godinama i gdje se zaposlenici svakodnevno suočavaju s promjenom tehnologije i načinom komuniciranja unutar i izvan organizacije.

Ključne riječi: ured, uredsko poslovanje, poslovna komunikacija, načela poslovne komunikacije, etika, etičnost

Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
2. Ured.....	2
2.1. Pojam ured.....	2
2.2. Povijest ureda.....	4
2.3. Podjela ureda.....	5
2.3.1. D - URED (digitalni ured).....	5
2.3.2. M – URED (mobilni, prenosivi ured).....	6
2.3.3. V – URED (virtualni ured).....	7
2.4. Uredsko poslovanje.....	8
2.5. Elektroničko uredsko poslovanje.....	10
2.5.1. Povijest elektroničkog poslovanja.....	11
2.6. Načela uredskog poslovanja.....	12
3. Komunikacija.....	14
3.1. Poslovna komunikacija.....	15
3.2. Oblici komunikacije.....	16
3.2.1. Oblici komunikacije prema osjetilima.....	16
3.2.2. Oblici komunikacije prema ulozi jezika.....	17
4. Poslovna komunikacija s klijentima.....	18
4.1. Načela poslovne komunikacije.....	19
4.2. Povjerenje i međuljudski odnosi.....	20
4.3. Proces donošenja odluke.....	22
5. Poslovni sukobi.....	23
5.1. Vrste sukoba.....	23
5.2. Rješavanje sukoba.....	25
6. Poslovna etika.....	27
6.1. Etičnost i poslovno upravljanje.....	27
6.2. Neetično ponašanje.....	29
7. Praktični rad.....	30
7.1. Opis poduzeća.....	30
7.2. Intervju.....	32
8. Zaključak.....	39
Popis literature.....	40

Popis slika 43

1. Uvod

Poslovna komunikacija, kao i općenito komunikacija u svakodnevnom životu važna je kako bi se moglo sporazumijeti i ostvarivati ciljeve. U poslovnom svijetu komunikacija je najvažniji čimbenik za uspjeh i sporazum, kako bi se ugovaralo neki poslovi i kako bi ti poslovi bili uspješni. Važno je razumjeti poslovno komuniciranje i načela poslovne komunikacije. Načela poslovne komunikacije upućuju sudionike u razgovoru na to kako bi se trebalo komunicirati i koje su sve to prepreke koje mogu dovesti do neuspjeha i lošeg ishoda nekog posla.

Cilj ovog završnog rada je detaljnije objasniti kako uredsko poslovanje djeluje u praksi i kako poslovna komunikacija može biti prepreka, ali i izvor uspjeha za neko poduzeće. Poslovna komunikacija može biti prepreka u slučaju ako se njome dobro ne koristi, naime važno je poznavati načela poslovne komunikacije, pravila ponašanja te poznavanje verbalne i neverbalne komunikacije u poslovnom svijetu. Ako se poslovna komunikacija dobro savlada i ako se prilikom komuniciranja poštuju sudionici razgovora i koriste u praksi sva načela i pravila, to je uspješna poslovna komunikacija. Također, jako je bitno naglasiti da se završni rad temelji na praksi i izvorima iz prakse.

Za pisanje završnog rada korištene su stručne knjige, članci, zakoni i internetske stranice na kojima se nalaze izvori iz prakse. Također, proveden je intervju koji je detaljnije opisan na samom kraju rada. Intervju je obavljen usmeno sa zaposlenicima jednog od vodećih poduzeća u Međimurskoj županiji. Podaci i informacije dobivene tijekom intervjua i razgovora sa zaposlenicima, odobrene su od strane istih u svrhu pisanja završnog rada. Na temelju napisanog rada može se zaključiti kako je poslovna komunikacija izvan, ali i unutar organizacije jako važna za poslovanje i uspješnost organizacije. Ispitanici i navedeni izvori u radu ukazuju da je uspješna komunikacija krenula od svih načela koja su spomenuta, pa do svakodnevne prilagodbe situaciji.

Prema izvješću o stanju globalnog radnog mjesta iz 2022. godine može se zaključiti kako neangažirani zaposlenici zbog svoje izgubljene produktivnosti, koštaju svijet prema 7,8 trilijardu dolara. Isto tako, prema raznim izvješćima zaključuje se kako su zaposlenici koji su u dobroj komunikaciji sa svojim kolegama i suradnicima, sretniji i zadovoljniji na svom radnom mjestu.

2. Ured

U ovom poglavlju naglasak je na ured, djelovanje uredskog poslovanja u prošlosti i danas. Obrađuju se neke od bitnih karakteristika ureda i podjele ureda. Također, govori se o standardima koji su važni za ured i uredsko poslovanje. Detaljnije se objašnjavaju načela uredskog poslovanja što je bitno za uspješnost uredskog poslovanja. Također, spominje se i elektroničko uredsko poslovanje i njegova povijest.

2.1. Pojam ured

Važno je naglasiti kako se ured definira na razne načine i postoji mnogo definicija vezanih uz pojam ureda, tako je po jednoj definiciji ured fizički prostor koji je sastavni dio strukture poduzeća te se u tom prostoru događa poslovna aktivnost i donose se važne poslovne odluke vezane uz poslovanje organizacije. Kotruljević je u svom djelu „O trgovini i savršenom trgovcu“, 1458. godine, prvi spomenuo materiju ureda i uredskog poslovanja na području Hrvatske. Kotruljević je u djelu naglasio kako je ured izdvojeni prostor za poslovne namjene, također spominje i aktivnosti koje se provode u samom uredu. Kao prva aktivnost naglašeni su poslovni sastanci koji se vode u uredima, zatim se zaključavaju poslovi. Također, se provodi trgovačko dopisivanje i vode se trgovačke knjige, na zadnjem mjestu stavljeno je razvrstavanje i čuvanje poslovnih pisama i dokumenata (Srića, Kliment, Knežević, 2003., str. 3-5).

U Rječniku hrvatskog jezika pojavila se riječ ured koja je objašnjena kroz dva značenja: (Anić, 2015.)

1. ured je organ službe i uz to je nadležstvo i ustanova i
2. opći naziv za administrativnu poslovnu prostoriju i zgradu.

Uz to može se naglasiti kako poslovni ljudi ured zovu i kancelarijom koji je ograđeni prostor unutar kojeg se obavljaju poslovi sudbenog karaktera, u kojem se ugovaraju poslovi i događaju poslovne aktivnosti (enciklopedija.hr, 2020.).



Slika 1. Prikaz modernog ureda (izvor:eKvarner.info, 2022.)

Poslovni prostor, u ovom slučaju naglasak je na ured kao radno mjesto, potrebno je urediti na način da izgleda profesionalno i kreativno. Za zaposlenike je bitan udoban uredski namještaj te je jako važno da se najviše pazi prilikom odabira stola i stolice kao dio radnog mjesta gdje zaposlenik provodi najviše vremena. Uz to, važno je da uredski zaposlenici u svom prostoru imaju dovoljno ladičara, polica i ormara za odlaganje uredskog materijala kako se to ne bi skupljalo po stolovima i zauzimalo previše mjesta (eKvarner.info, 2022.).

Također, prilikom uređenja uredskog prostora potrebno je obratiti pozornost na osvjetljenje i boje u prostoru. Boje imaju veliku važnu prilikom kreativnosti i koncentracije na radnom mjestu te je potrebno odabrati boje koje smiruju i potiču kreativnost. Plava i zelena su boje koje se nalaze u prirodi i zbog toga imaju jako umirujući učinak, uz pastelne boje može se doprinijeti svjetlost u uredima. Zbog učinka koje boje imaju na posao važno je da se svim zaposlenicima omogući dobro uređen radni prostor. Bitno je da je radni prostor dobro osvijetljen te da ima dovoljno prirodnog svjetla (točkanai.hr, 2017.).

2.2. Povijest ureda

U starom Rimu razvili su se prvi povijesni uredi koji su bili zajednička mjesta gdje bi se ljudi nalazili da surađuju u istim ili sličnim zadacima. Prva poslovna zgrada izgrađena je u Londonu koja postoji i danas, a to je zgrada Old Admiralty Building. Zgrada je napravljena kako bi mornarica diljem carstva mogla odlagati količinu svoje papirologije. Prilikom izgradnje sve više nebudera, neki od ureda izgrađeni su i posloženi tako da se zaposlenici u njima osjećaju ugodnije jer se to smatralo produktivnije za rad. Prilikom Drugog svjetskog rata muškarci su odlazili u rat pa se mnogo ureda zatvorilo, međutim uredi koji su opstali bili su uredu u kojima dominiraju žene (Dana Corey, 2022.).

Tijekom 1960-ih postala je svakodnevnica rada u uredima, no u to vrijeme koristili su se pisaći strojevi i ručno, prvo glomazno stolno računalo počelo se koristiti 1980. godine. 1990. godine internet je promijenio cijeli koncept rada kada je e-pošta postala glavni komunikacijski kanal u uredima, a informacije su se krenule prenositi online. Prodaja prijenosnih računala krenula je mnogo ranije, no 2005. godine nadmašili su se svi rekordi kada je prodaja bila velika s obzirom na prodaju stolnih računala (Abby Quillen, 2019.).

Danas se sve više radi na daljinu uz pomoć novih tehnologija koje omogućuju rad na računalima u bilo kojem trenutku uz mogućnost alata za korištenje koji pojednostavljuju takav način rada. Rad na daljinu ima mnogo prednosti i nedostataka. Prednosti su naime, veća produktivnost zaposlenika i bolje mentalno zdravlje, no ako se uzme u obzir komunikacija unutar jedne organizacije to može biti nedostatak jer dolazi do nedostatka fizičke komunikacije što je negativna strana rada na daljinu i može doći do loših međuljudskih odnosa unutar organizacije. Smatra se kako bi u budućnosti rad na daljinu postao sasvim normalan rad, no uvodit će se više umjetne inteligencije i fleksibilniji raspored (Dana Corey, 2022.).

2.3. Podjela ureda

U ovom potpoglavlju naglasak je na podjele ureda i karakteristike svakog od njih.

2.3.1. D - URED (digitalni ured)

Pod pojmom digitalni ured može se zaključiti da se odnosi na digitalnu izradu, obradu, prijenos i pohranu poslovnih informacija. D – ured je glavni temelj za ostvarenje mobilnog i virtualnog ureda, također se tehnologijama za izgradnju digitalnog ureda pokušava povećati učinkovitost i brzina izvođenja rutinskih poslova. Područja koja su značajna za izgradnju digitalnog ureda u prvom redu je standardizacija poslovnih komunikacija, zatim digitalna izrada pisanih poslovnih komunikacija i digitalna obrada poslovnih podataka (Srića, Kliment, Knežević, 2003., str. 63).

U digitalnom uredu neki dokumenti se i dalje mogu čuvati u papirnatom obliku, što ne znači da to nije digitalni ured. Digitalni ured ima mnogo prednosti, no i nekoliko nedostataka. Neke od prednosti digitalnog ureda su: (Omega Software, 2021.)

- smanjenje troškova – kod digitalnog ureda troškovi su puno manji jer nije potrebno kupovati papire, tonere, printere i ostale potrebne stvari kada su papirnati dokumenti u pitanju već se sve pohranjuje na računalo i time su troškovi duplo manji.
- bolja suradnja – u ovom slučaju bolja suradnja znači bolja komunikacija i bolja povezanost jer su sve potrebne informacije dostupne svima u bilo kojem trenutku.
- veća produktivnost – uz novu tehnologiju, zadaci koji se ponavljaju jednostavnije se i brže obavljaju pa će zaposlenici biti fokusirani na nešto teže i zahtjevnije zadatke.
- bolji rad s korisnicima – podaci bitni za korisnike i ostale zaposlenike i suradnike nalaze se pohranjeni na zaposlenicima znanom mjestu na računalu pa nisu potrebni sati snalaženja u arhivi već su informacije brže dostupne.
- sigurnost – kod sigurnosti se može naglasiti kako su u računalu sve bitne informacije pohranjene i manje je mogućnost gubitka, dok se papiri mogu izgubiti.

Kod nedostataka može se naglasiti kako su ljudi s godinama naviknuti na fizičku dokumentaciju i svjesni da prilikom unošenja u računalo, potrebno je napraviti sigurnosnu kopiju u slučaju da je računalo u kvaru. Digitalni ured se može definirati kao ured bez papira gdje su svi podaci na dlanu, a procesi pod kontrolom. Uz to, Centrix2 je suvremeno rješenje za upravljanje uredskim poslovanjem gdje će se poslovanje događati bez fizičkih dokumenata. Pomoć prilikom nadzora nad procesima, ali uz to učinkovito elektroničko poslovanje kroz centralizaciju i standardizaciju rada (Omega Software, 2021.).

2.3.2. M – URED (mobilni, prenosivi ured)

Kako bi poslovanje bilo jednostavnije i kako bi se proces izrade nekih važnih informacija mogao napraviti brže i točnije, poduzeća bi trebala razmatrati uvođenje mobilnog načina poslovanja. Tijekom mobilnog poslovanja u poduzeću fizička lokacija zaposlenika i suradnika nije bitna pa se tako poslovi mogu obavljati i na daljinu, ali i dalje na siguran i točan način. Za ovakav način poslovanja jako je bitna pokrivenost radiofrekvencijskih pojasa, također uz to je bitan i pristup internetu. Prednost mobilnog uredskog poslovanja počinje tijekom dostupnosti informacija u svakom trenutku što jedino može rezultirati bržim poslovnim procesom i brzim rješenjem problema. Postoje i nedostaci mobilnog ureda što mogu biti i problemi za mobilni ured, no jako je važno da se svi nedostaci obuhvate i primijete na vrijeme kako bi se mogli riješiti i pojednostavniti način rada. Najveći nedostatak je visoka cijena pristupa mobilnim mrežama što je dosta veliki problem kad je potrebna i dostava velikih broja informacija pa uz to je bitna i brzine mobilne mreže (Srića, Kliment, Knežević, 2003., str. 96-97).

Tvrtka Sobočan u Međimurskoj županiji prilikom pandemije izazvane koronavirusom, osmislili su inovaciju kao rješenje mobilnog ureda u trenutku pandemije. Movo je mobilni ured za rad od kuće koji omogućava profesionalne radne uvjete za obavljanje određenih zadataka, a uz to zauzima minimalno prostora. Movo korisniku osigurava maksimalni komfor prilikom rada, svaki od modela je sklopivi, prenosivi, opremljen strujnom opremom i spremištem te ima mogućnost zaključavanja. Proizvod je do sada najviše korišten u hrvatskim i njemačkim kućanstvima, no pregovori traju i sa ostalim europskim zemljama koje su oduševljene proizvodom (Sobočan.hr, 2021.).



Slika 2. Movo (izvor:sobočan.hr)

2.3.3. V – URED (virtualni ured)

Virtualni ured može se opisati kao udaljeni ured gdje zaposlenici obavljaju poslove putem interneta te nije bitno u koje vrijeme obavljaju taj posao ili mjesto gdje obavljaju posao. Svi potrebni podaci dostupni su svima u svakom trenutku te je mogućnost nadgledanja obavljenog posla učinkovitija. Virtualni ured omogućuje da se svi poslovi obavljaju u bilo koje vrijeme na bilo kojem mjestu uz minimalne troškove i bitno je da se posao obavi dobro, a nije bitno vrijeme i mjesto. Razvojem novih tehnologija omogućava se rad putem aplikacija gdje nadređeni imaju uvid u svaki postupak koji se radi pa je tako mjera opreza veća (valdez, bez dat.).

Za virtualni ured potrebno je naglasiti kako ima puno prednosti, ali i puno nedostataka što može dovesti do zaključka da je virtualni ured i dobar, ali i loš za organizaciju. Prednosti virtualni ureda su: (MojPosao.net, 2008.)

- fleksibilno radno vrijeme – prednost koja je najvažnija u organizaciji kojoj je bitnije da se nešto napravi jako dobro, ali ne i nužno u određenom roku.
- manji stres – kada se radi u uredu sa ostalim zaposlenicima i stalnom kontrolom, zaposlenik ima veći stres nego kad rad sam.
- veća produktivnost – zaposlenik je produktivniji jer radi kada želi i gdje želi
- sloboda odijevanja – nije potrebno imati kodeks oblačenja prilikom rada u virtualnom uredu.
- bolja koncentracija na posao – zaposlenik si odredi vrijeme za rad i kad je spreman dati maksimum od sebe za posao pa je time i koncentracija bolja, ali i rad produktivniji.

Nedostaci virtualnog ureda problem su kada se radi u kućanstvu gdje te ukućani mogu ometati, također zaposlenik troši svoje resurse za rad. Uz to, kada se radi u virtualnom uredu nema mogućnosti samodiscipliranja i teže se napreduje. Najvažniji nedostatak je nedostatak komunikacije i otežano komuniciranje s kolegama i nadređenima (MojPosao.net, 2008.).

Virtual Office Service d.o.o. nudi mogućnost iznajmljivanja virtualnog ureda u Hrvatskoj, Austriji, Češkoj, BiH, Sloveniji i Slovačkoj. Nude mogućnost poslovne adrese za svoje korisnike po određenim cijenama, a njihova misija je profesionalna usluga, odgovornost na radu i briga za maksimalno zadovoljstvo njihovih kupaca (virtualniuredi.com, 2022.).

2.4. Uredsko poslovanje

Uredsko poslovanje se prema Uredbi o uredskom poslovanju definira kao skup pravila, mjera u postupanju s pismenima, a postupanje s pismenima u elektroničkom obliku se obavlja sukladno propisima. Također, uredsko poslovanje obuhvaća i ostale poslove uključene u pisanu dokumentaciju sve do trenutka kad se ne predaje nadležnoj službi. U uredskom poslovanju postoji pomoćna, poslovna i tehnička dokumentacija. U pomoćnoj dokumentaciji se podaci prikupljaju radi informacijske podrške vlastitom poslovnom procesu ili u slučaju pružanja informacijskih usluga vanjskim korisnicima. Poslovna dokumentacija je dokumentacija koja nastaje ili se koristi u svrhu obavljanja poslovnih funkcija. Tehničkom dokumentacijom se smatraju svi dokumenti i opisi vezani uz objekte, uređaje, stvari i tehničkim sustavima i postupcima (Vojković, 2016., str. 11-12).

Uredsko poslovanje u užem smislu obuhvaća sljedeće aktivnosti: (Uredba o uredskom poslovanju, NN 7/2009.)

- zaprimanje i pregleda akata i drugih pošiljki – zaposlenik je dužan od strane javnopravnog tijela primiti i pregledati dobivene akte i druge pošiljke.
- razvrstavanje i raspoređivanje akata – aktivnost koju obavlja zadužena osoba od strane čelnika, koji je dužan otvoriti, pregledati i rasporediti po danom prijedlogu kako bi se jednostavnije snalazilo kasnije.
- upisivanje akata – zadužena osoba mora upisati navedene akte u sustav koji mora sadržavati datume i osnovne podatke zaprimljenog akta.
- dostavu akata u rad – zaposlenik obavlja putem interne knjige ili elektroničkim putem kojim unosi u sustav uz brojčane oznake.
- administrativno-tehničku obradu akata – mora sadržavati: zaglavlje, naziv i adresa primatelja, kratka oznaka predmeta, tekst akta, potpis ovlaštene osobe, otisak službenog pečata.
- otpremu akata – otpremu obavlja službena osoba na način određen lijevo ispod teksta, ako se ne šalje elektroničkim putem, onda se šalje običnom poštom.
- razvođenje akata – službenik pisarnice upisuje datum razvođenja i oznake, nakon toga odlaže u pismohranu.
- arhiviranje i čuvanje akata – čuvaju se samo oni dokumenti za koje je to utvrđeno ranije.

U novoj Uredbi o uredskom poslovanju uređuju se uredsko poslovanje u tijelima državne uprave. Evidencije uredskog poslovanja novom se uredbom vode u elektroničkom obliku kao dio informacijskog sustava uredskog poslovanja što je bilo i očekivano jer kako tehnologija napreduje, sve više pisanih dokumenata prebaciti će se u elektronički oblik pa će tako pisani dokumenti s vremenom u potpunosti nestati (Informator.hr, 2021.).

Također, i dalje je jako važno je poznavati nekoliko bitnih stavki koje se nalaze u Uredbi o uredskom poslovanju kako bi se moglo primijeniti u praksi (Uredba o uredskom poslovanju, NN 75/2021.):

- Dokument - svaki elektronički, napisani ili bilo koji drugi zapis podataka koji sadržajem i strukturom čine određenu povezanu cjelinu.
- Dosje - je skup spisa koji se odnose na istu cjelinu, istu osobu, tijelo ili zadaću.
- Evidencije uredskog poslovanja - su službene evidencije u koje se evidentira zaprimljeno ili nastalo dokumentarno evidencije gradivo i vode se u elektroničkom obliku.
- Pisarnica - je ustrojstvena jedinica koja obavlja poslove primanja i pregleda, upisivanja u evidencije uredskog poslovanja, raspoređivanja, razvrstavanja, dostave u rad i otpremanja pismena i drugih dokumenata.
- Pismo – dokument koji može biti akt.
- Podnesak - zahtjev, prijedlog te drugi podnesak kojim se stranke obraćaju javnopravnom tijelu.
- Akt - je pismo kojim javnopravno tijelo odlučuje u upravnom postupku, odgovara na podnesak stranke, određuje, prekida ili završava neku službenu radnju te obavlja službeno dopisivanje s drugim tijelima i strankama kao i pismo kojim se obavlja dopisivanje unutar javnopravnog tijela.
- Pismohrana - je ustrojstvena jedinica koja osigurava cjelovitosti i središnosti cjelokupnog dokumentarnog i arhivskog gradiva do predaje nadležnom arhivu.
- Prilog - je svaki dokument ili fizički predmet koji se prilaže uz pismo radi nadopune, pojašnjenja ili dokazivanja njegovog sadržaja.
- Spis - je skup pismena, priloga i drugih dokumenata koji se odnose na isto pitanje ili zadaću ili koji na drugi način čine posebnu cjelinu.
- Uredbeni broj - je oznaka koja određuje stvaratelja akta.
- Elektronički dokument – bilo koja vrsta elektroničkog zapisa koji nema svojstva elektroničke uprave.
- Elektronička isprava – isprava koja je utvrđena posebnim pravilima.

2.5. Elektroničko uredsko poslovanje

Kada se govori o pojmu elektroničko poslovanje može se zaključiti da je to svaki oblik organizacije poslovanja koji najviše ili skoro o svemu, ovisi o primjeni informatičke tehnologije i potpori cijelog informacijskog sustava, sve do danas. Danas se definicija i pomisao o elektroničkom poslovanju proširuje na ovisno o internetskoj tehnologiji. Kada se želi osvojiti neka nova i bolja tržišna pozicija ili intenzivno ulaganje u razvoj poslovne aktivnosti, gospodarstvo se sve više uključuje u elektroničko poslovanje jer se suvremenim oblikom organizacijskog poslovanja takvi ciljevi jedino mogu pridobiti. Kod elektroničkog poslovanja najveću ulogu nosi globalna multimedijaska svjetska mreža Internet jer o tome danas ovisi više od pola organizacija, u slučaju kad je pandemija zavladała može se reći i sve organizacije. Prema prikupljenim podacima godinama unazad i iskustvima zaključilo se kako su najbolji oblici elektroničkog poslovanja, koji imaju najbolje učinke, sljedeći: (Panian, 2000., str.3-7)

- Elektroničko trgovanje – za ovaj oblik elektroničkog poslovanja može se navesti najbolji primjer, a to je Amazon. Amazon je najtipičniji primjer e-trgovine.
- Elektronički marketing – primjer može biti društvena mreža Instagram gdje se na društvenim mrežama odvija konstantni marketing i promocije.
- Elektroničko bankarstvo – primjer su sve banke koje koriste aplikacije za svoje korisnike kako bi korisnici mogli jednostavnije pratiti svoje transakcije.
- Elektroničke burze – Euronext je primjer burze u eurozoni.
- Računalni rezervacijski sustavi (CRS) – Nokumo je primjer računalno rezervacijskog sustava koji podržava upravljanje operacijama i njihovu automatizaciju.

Informacijske tehnologije pokušavaju uvesti sve više elektroničkih zapisa kako bi oni bili trajni i kako bi se pisani dokumenti u potpunosti izbacili. Elektronički informatički sustav mijenja oblike dokumenata i zapisa, no uz to proizvodi različite oblike za poslovnu transakciju. Naravno, ne može se očekivati kako će elektronički zapisi zamijeniti papire i sve ostale dokumente koji su do sada služili kao jedini pravovaljani dokaz u poslovanju, no unatoč tome informatizacija pokušava sve učiniti jednostavnijim pa tako pokušava većinu obične pošte prebaciti na elektroničku poštu (Ivanović, 2002.).

Uvođenje e-poslovanja donosi brzu i jednostavnu komunikaciju, omogućuje pristup većem broju informacija, smanjuju se troškovi transakcija. Definicija koju je Vlada Republike Hrvatske upotrijebila u jednom projektu govori kako je elektroničko uredsko poslovanje primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u vođenju poslovanja koje uključuje upravljanje internim procesima kao i vanjskim procesima (Projekt Poboljšanje poslovne konkurentnosti putem elektroničkog poslovanja, faza II., bez dat.).

Postoji nekoliko motiva koji navode na usvajanje i primjenjivanje elektroničkog uredskog poslovanja u svakodnevnicu uredskog poslovanja, a to su: (Panian, 2000.)

- težnja k tome da se što bolje i više iskorištavaju raspoloživi poslovni resursi,
- nastoji se ostvariti što bolja tržišna pozicija tvrtke,
- što veća želja za ostvarivanjem boljih poslovnih učinaka,
- radnicima, izvršnim djelatnicima i menadžerima omogućiti bolji komfor na radnom mjestu,
- održavanje koraka s općim tehnološkim razvitkom koji se ostvaruje.

2.5.1. Povijest elektroničkog poslovanja

Pojam i primjena elektroničkog poslovanja kreće u drugoj polovici 1995. godine, a svemu tome je evolucija Interneta koji je stigao do točke gdje je krenuo u virtualni gospodarski prostor. Jeff Bezos, „otac“ koncepta elektroničkog poslovanja, je pokušavao unaprijediti i modernizirati svoju knjižnicu na jednoj periferiji, a u svemu tome je registrirao i aktivirao internetsku tvrtku Amazon.com. Amazon je ubrzo nakon toga krenuo sa velikom prodaju knjiga pa je tako krajem 1995. godine prodaja naslova knjiga porasla na 1.1 milijun. Radeći brojne analize, definirali su tri faze elektroničkog poslovanja: (Panian, 2013., str. 47-50)

1. *Faza 1* – prva faza traje od 1995. – 1999. godine kada se dogodila investicijska ekspanzija koja nije bila pod kontrolom i bez pravnih analiza i realnog poslovnog plana.
2. *Faza 2* – druga faze traje od 2000. – 2002. godine kada su krenule kritike i nerealne iluzije o konceptu elektroničkog poslovanja, pa je krenuo snažan poremećaj „otrežnjenja“.
3. *Faza 3* – treća faza kreće od 2003. godine pa nadalje gdje se elektroničko poslovanje krenulo u oporavak i gdje kreće spor, kontroliran rast novih oblika elektroničkog poslovanja.

2.6. Načela uredskog poslovanja

Kako bi uredske poslove obavljali kvalitetno i pravodobno uredski namještenici moraju se pridržavati propisanih pravila, to su načela uredskog poslovanja. Načela uredskog poslovanja su uobičajena ili propisana pravila, a najznačajnija su: (Vojković, 2016., str. 3-6)

1. **Načelo zakonitosti i točnosti** – zakonitost zahtjeva da se svaki akt kojim se rješava pravo, obveze ili pravnim interesima pojedinaca ili pravnih osoba mora temeljiti na zakonu. Zahtjeva da se uredski rad i akt temelji na stvarnim činjenicama i drugim podacima i okolnostima utvrđenim jasno, precizno, nepristrano i na zakonit način. U slučaju da se uredski rad i akti temelje na površnim, nezakonitim i približnim činjenicama od strane pravne osobe, može doći do poremećaja u kvaliteti rada, ali i do nezadovoljstva stranaka. Također, prilikom ovakve situacije može doći i do gubitka ugleda.

2. **Načelo efikasnosti i ekspeditivnosti** – načelo koje zahtijeva da se uredski poslovi obavljaju što je kraće i brže moguće u propisanim ili uobičajenim rokovima, također najvažnije od svega je da pri tome efikasnost ne smije biti na šteti zakonitosti i točnosti. Za ovo načelo jako je važna informatizacija i automatizacija uredskog poslovanja. Kod ovog načela jako je važno da je osoba u potpunosti koncentrirana na posao koji obavlja te da sve ostale nepotrebne radnje i poslove ostavi postrani kako bi mogla u potpunosti biti predana trenutnom poslu, također jako je važna priprema. Uz to, potrebno je provjeriti da li je dobra unutarnja organizacija rada, odnosno bira se namještenički kadar. Uvode se tiskanice i standardiziraju se akti koji će se provoditi s korisnicima.

3. **Načelo jednostavnosti, preglednosti i jednoobraznosti** – nalaže da se jednaki poslovi uvijek trebaju obavljati na jednak način, to uredskom poslovanju daje čvrsti oblik, povećava ekspeditivnosti i podiže ekonomičnost, olakšava rad namještenicima. Važno je da organizacija ima pregledno i točno posložene spise i evidencije kako se ne bi gubilo previše vremena na traženje i pregledavanje tih spisa i evidencija. Podizanjem načela jednoobraznosti donesene su Uredbe o uredskom poslovanju i Uputstvo za izvršenje Uredbe o uredskom poslovanju.

4. **Načelo ekonomičnosti** – uz što manje potrošenih novčanih i materijalnih sredstava, energije i vremena namještenika i stranaka, potrebno je ostvariti što veću efikasnost. Većina poslova državne uprave koji su pomoćno – tehničkog karaktera financiraju se iz sredstava državnog, županijskog, gradskog ili općinskog proračuna i na taj način neekonomičnost angažira sredstva koja se mogu upotrijebiti u druge svrhe.

5. **Načelo uljudbenosti** – prilikom rukovanja aktima i komuniciranje s strankama i kolegama treba izbjegavati sukobe, uvredljive i teške izraze jer sve što je potrebno izreći može se učiniti na miran i pristojan način. Jako je važno da se prilikom komunikacije i poslovanja sve stranke ponašaju u skladu sa zakonom, također važan je stav prema drugoj strani te kulturni i uljudan način komunikacije i rada. Načelo žalbe pridonosi sigurnosti svake stranke kako bi se rješavale moguće pritužbe.

Može se zaključiti kako svako poduzeće u svom poslovanju treba primijeniti navedena načela, jako je važno pridržavati se osnovnih načela koja su bitna za daljnje poslovanje poduzeća. Jako je bitno naglasiti kako je u praksi jako teško održavati svakodnevno i u svakoj situaciji ova načela, no sve dolazi s vremenom i strpljivo. U poduzećima koja su veća i koja u uredima imaju puno zaposlenika, gdje se uredi dijeli na više zaposlenika, gdje u uredima posluje više odjela zajedno, jako je važno držati se ovih načela kako ne bi došlo do sukoba ili do velikih pogrešaka u poslovanju.

3. Komunikacija

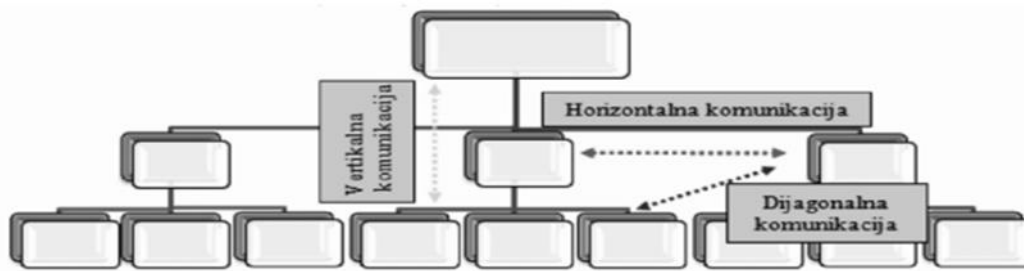
Prva inovacija koja je bila u razvoju komunikacije je bilo pismo koje je krenulo 3500. godine prije Krista. Vrhunac pisma bio je stvaranje alfabeta. Nakon toga dolazi do drugog važnog koraka, a to je izum tiska koji je krenuo 1452. godine i on je omogućio brzu i ekonomičnu produkciju i uvelike je pomogao u širenju pismenosti diljem svijeta. Nakon 1800. godine krenulo je novo doba komunikacije kada se sve do danas širi geometrijska progresija (Vodopija, 2006., str. 19).

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe, ali jako je važno da ta komunikacija bude uspješna. Ona je uspješna tek kada poruka koja se prenosi komunikacijom bude dobro razumljiva osobi koja je primila poruku. Koncept za uspješnost komunikacije obuhvaća informaciju i podatke, jako je važno razumjeti što je podatak, a što informacija. Podaci su „sirove“ činjenice i brojke u uskom kontekstu, dok je informacija podatak u smislenom obliku (Rouse, 2005., str. 39-40).

Informacija mora biti točna, pravodobna, potpuna i važna. Jako je bitno kad se prenosi informacija da ona sadrži sve elemente jer kada se jedan element izostavi, informacija može biti beskorisna. Komunikacijski proces je proces koji započinje pošiljateljem koji oblikuje ideju, zatim se ideja kodira ili pretvara u smislene simbole. Tako kodirana ideja prenosi se do primatelja bilo kojim oblikom komunikacije. Važnost u komunikaciji je povratna informacija koja je definirana kao reakcija primatelja i povratnom informacijom može se shvatiti da li je primatelj dobro primio informaciju koja mu je stigla (Rouse, 2005., str.40-45).

Prilikom komunikacije unutar organizacije može se naglasiti kako ona teče u tri smjera. Jedan je smjera je prema gore gdje menadžer komunicira sa svojim nadređenima, prema dolje je komunikacija u kojoj sudjeluju menadžer i njegovi podređeni, također postoji i horizontalna (sa strane) komunikacija koja se odvija na istoj hijerarhiji (Quible, 2010. str.40-45).

Nakon usvajanja općih pojmova komunikacije, prelazi se na poslovnu komunikaciju koja je veliki čimbenik u poslovanju, a nakon toga opisani su oblici poslovne komunikacije koji se svakodnevno koriste u privatnom i poslovnom svijetu.



Slika 3. Tijek komunikacije u organizaciji (izvor: izradio autor)

3.1. Poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija za svakog poslovnog čovjeka znači usavršavanje, educiranje i poboljšanje svojih kvaliteta. Svaki poslovni čovjek ima za prioritet poslovni uspjeh, ali poslovni uspjeh nije moguće postići bez dobre poslovne komunikacije. Važno je usvajanje novih metoda uspješnog poslovnog komuniciranja i spoznaja o novih tehnologijama (Vodopija, 2006., str. 53-54).

Komunikacija unutar organizacije obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja, pritužbe), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima) i svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama. Kako bi komunikacija unutar organizacije bila uspješna za organizaciju, ali i za zaposlenika u njoj, jako je bitna „zlatna sredina“, što znači da se odvija povremena osobna komunikacija koja doprinosi pozitivnom radnom učinku. Komunikacija izvan organizacije obuhvaća svu komunikaciju u vezi s nastajanjem proizvoda i usluga. Komunikacija izvan organizacije većinom je komunikacija zaposlenika sa dobavljačima vezano uz naručivanje robe i usluga, također komunikacija sa poslovnim partnerima koja se većinom obavlja putem telefona, e-maila ili na sastancima gdje se dogovaraju novi poslovi ili kontroliraju trenutni poslovi. Također, komunikacija izvan organizacije obuhvaća i komunikaciju s kupcima gdje se kupcima daju informacije o proizvodima i usluga te načinu rada organizacije (Fox, 2001., str. 16).

Osnovne značajke poslovne komunikacije su poznavanje jezika, interakcijske vještine i kulturno znanje (Hrvatski poslovni jezik, element.hr).

3.2. Oblici komunikacije

U ovom potpoglavlju usvajaju se oblici poslovne komunikacije prema osjetilima i prema ulozi jezika. Jezik je osnovno i najvažnije sredstvo ljudske komunikacije.

3.2.1. Oblici komunikacije prema osjetilima

Komunikacija prema osjetilima koristi se i u ljudskom, ali i u životinjskom svijetu. Jako je važno naglasiti kako se komunikacija prema osjetilima koristi oduvijek i da ona nikad nije prestala. Pa tako komunikaciju prema osjetilima možemo podijeliti obzirom na osjetila – sluh, vid, dodir, miris, opip (Fox, 2001., str. 19-24).

- Slušno – govorna komunikacija – odvija se kroz govor i jezik, no može se odvijati i nejezična manifestacija koja podrazumijeva kašalj, hrcanje ili zviždanje. Također, osobine glasa također pripadaju ovoj grupi komunikacije prema osjetilima.
- Vizualna komunikacija – može se odvijati jezičnim i nejezičnim oblikom. U jezični oblik vizualne komunikacije spada jezik gluhoonijemih, dok je na samom vrhu vizualne jezične komunikacije pismo. Morseova abeceda i semafor, također spadaju u ovaj oblik komunikacije. Izraz lica i geste spadaju pod nejezični oblik vizualne komunikacije.
- Taktilna komunikacija – glavni element je dodir, no jezična uloga dodira ograničena je na komunikaciju gluhih i slijepih te tajne jezike.
- Komunikacija okusom i mirisom – predstavljaju tipične distraktore komunikacije..

Na temelju navedene podjele može se zaključiti kako se u organizaciji najviše koristi slušno-govorna komunikacija gdje se poslovna komunikacija odvija kroz razgovor, no također i uz nejezičnu manifestaciju koja može doprinijeti zaključku komunikacije u organizaciji. Zaposlenici, ali i klijenti u organizaciji najviše koriste taj oblik poslovne komunikacije jer je najjednostavniji svima, ali i najsigurniji. Ako u organizaciji postoji osoba koja svojim govornim vještinama može doprijeti do klijenta, a uz to stvoriti jaku emocionalnu vezu jako je važno sačuvati takvu osobu jer one su funkcionalni komunikatori koji mogu stvoriti dobru atmosferu prilikom razgovora i pregovora (IFP, bez dat.).

3.2.2. Oblici komunikacije prema ulozi jezika

Obzirom na ulogu jezika može se komunikacija podijeliti na verbalnu i neverbalnu. Kako bi se pravilno i razumljivo oblikovala poruka jako su važni i neverbalni i verbalni, kao i vokalni i nevokalni elementi (Fox, 2001., str. 19-24).

- Verbalna komunikacija – verbalni kod se najčešće prenosi usmenim, pisanim i znakovnim kanalom, važnost svakog kanala ovisi o njegovoj funkcionalnoj distribuciji u određenoj govornoj zajednici.
- Neverbalna komunikacija – otkriva osjećaje i misli govornika, ton glasa, geste, dodiri, držanje tijela, sve to govori o prirodi odnosa među sudionicima u procesu komunikacije.
- Šutnja – poznavanje pravila šutnje jednako je važno kao i poznavanje pravila govora, lingvistika šutnju definira negativno, odnosno kao odsutnost govora.

Učinkovita komunikacija statistički gledano povećava produktivnost, angažman, povjerenje i zadržavanje u organizaciji. Verbalna i neverbalna komunikacija najvažnije su komunikacije na radnom mjestu, uz odgovarajući poslovni jezik kojega organizacija odabere. Kada se radi u timu gdje postoji više kultura, potrebno je da se zna barem jedan međunarodni poslovni jezik kako bi svi u timu mogli razumjeti. Postoje komunikacijski stilovi koji utječu na kvalitetu poslovne komunikacije, a to su: (IFP, bez dat.)

- Analitički – osobe koje koriste ovaj stil očekuju da im se uzvрати na sličan način i sve radi konkretnih procjena korištenjem podataka. To su većinom osobe koje čvrstim brojevima ističu svoje bodove.
- Intuitivni – osobe čije je inovacija dobra za posao i sagledavaju širu sliku svega.
- Funkcionalan – to su većinom spremne i organizirane osobe koje kreću sa akcijom.
- Osobno – osobe koje i u poslovnom svijetu koriste dobru emocionalnu vezu za stvaranje novih poslova.

4. Poslovna komunikacija s klijentima

U ovom poglavlju naglasak je na poslovnu komunikaciju s klijentima, na njezina načela. Također, definira se povjerenje uz međuljudske odnose te proces donošenja odluke o poslovanju i poslovima koje poduzeće obavlja.

Gdje god da se nalazite, komunikacija je neizbježna, ali u poslovnom svijetu nije dobro izbjegavati komunikaciju. Važno je da se svakodnevno komunicira na poslu i sa poslovnim partnerima jer je komunikacija pokretač svega. Prilikom poslovne komunikacije s klijentima ili partnerima, bitno je da se komunikacija od početka odvija po svim načelima i pravilima poslovne komunikacije. U današnjem svijetu govorno izražavanje se smatra profesionalnom kvalifikacijom, no ne samo za osobe koje su na nekim višim razinama, već za sve ljude u poslovnom svijetu. Poslovna komunikacija bitna za neko poslovanje, može se dogoditi slučajno na nekom poslovnom događaju pa je potrebno pristupiti u skladu s tim sa kojom osobom komunicirate. Tijekom poslovne komunikacije s klijentima, partnerima ili suradnicima, važna su otvorena pitanja i aktivno slušanje. Kada je pokrenuta tema, potrebno je postavljati konkretna i otvorena pitanja kako bi sugovornik shvatio da je tema bitna i važna te da se aktivno sluša. U poslovnoj komunikaciji gdje je u pitanju neki važan posao i uspjeh poduzeća, neke teme se moraju izbjegavati, primjerice politika, vjera, zdravstveni problemi, nepristojne šale ili pritužbe na zaposlenike u poduzeću koje se zastupa. Kada se poslovna komunikacija odvija putem telefona ili putem nekih internetskih aplikacija, bitno je aktivno i dobro slušanje te komunicirati se i ponašati kao da se komunikacija odvija uživo (Quittschau, 2015., str, 79-124).

Svaka poslovna komunikacija je drugačija jer sve ovisi o sugovornicima i cilju na kojem se radi. No, razlika u temi i sugovornicima ne znači da se poslovna komunikacija ne mora odvijati na pristojan i definiran način. Da bi komunikacija s klijentima bila uspješna, bitno je klijentu dati do znanja da su bitni njegovi ciljevi, želje i razlog poslovne komunikacije koja se odvija. Sve ovisi o trudu koji se uloži u tu komunikaciju i način na koji se pristupa. Kada se prvom rečenicom izostavi da je bitno klijentovo mišljenje, komunikacija u većini slučajeva neće završiti na najbolji i očekivan način. Potrebno je ostvariti dobru vezu s sugovornikom, usmjeriti komunikaciju prema rješenju i uvijek koristiti pozitivan govor koji je temeljen na stvarnim činjenicama. Preveliko okolišanje i prebacivanje odgovora s jednog na drugog, može samo završiti sa lošim ishodom (edukacentar.hr, 2020.).

4.1. Načela poslovne komunikacije

Brza, jasna, precizna i učinkovita poslovna komunikacija ključ su uspjeha i produktivnosti. Zbog toga jako je važno poštovati sljedeća načela kako bi se poslovno komuniciranje moglo primijeniti u svakodnevnom poslovnom životu: (Udemy, bez dat.)

1. JASNOĆA

- prilikom poslovnog komuniciranja jako je važno da se informacija izgovori jasno jer kada informacija nije izrečena jasno to će biti komunikacija koja vodi u krivom smjeru i to nije dobar znak. Svaki sudionik komunikacije mora govoriti jasno i dati do znanja da je spreman za uspješnu komunikaciju.

2. SAŽETOST

- načelo sažetosti temelji se na kratkoći, važno je da je informacija kratka, ali da ima dovoljno informacija da se iz nje može sve zaključiti. Važno je izbjegavati žargon ili neke riječi koje će navesti slušatelja na gledanje u rječnik.

3. OBJEKTIVNOST

- informacija koja se prenosi uvijek mora imati svrhu, također i poslovna komunikacija mora imati svoju svrhu i cilj. Važno je da se prilikom prenošenja informacije zapitate što zapravo time želite postići i tako će komunikacija krenuti u pravom smjeru.

4. DOSLJEDNOST

- komunikacija mora imati ton, glas i sadržaj i ona će biti pravilna. Iako može biti vrijeme za šalu, jako je važno da se na vrijeme vrati na sadržaj i cilj poslovne komunikacije i da se ne skreće s tog puta.

5. POTPUNOST

- informacija koja se prenosi mora imati logičan i jasan zaključak kako bi se održala bez podrške drugih informacija.

6. RELEVANTNOST

- svaka informacija koja se prenosi tijekom poslovne komunikacije mora se nadovezati na prethodnu ili sljedeću kako se ne bi pogubio cilj tijekom komuniciranja.

7. POZNAVANJE PUBLIKE

- uvijek je jako važno znati tko je vaša publika i kome se zapravo obraćati jer kada se komunicira jako je važno da znate što vaš sugovornik želi i zašto uopće komunicira sa vama.

4.2. Povjerenje i međuljudski odnosi

Povjerenje se u poslovnom okruženju može objasniti kao: (Fox, 2001., str. 92-93).

- *povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti druge osobe* – na primjeru bi to značilo da poslodavac vjeruje u intelektualne i stručne sposobnosti svog suradnika i da mu je spreman prepustiti neki posao kako bi se zadaci ravnomjerno podjelili među njima.
- *povjerenje u moralne kvalitete druge osobe* – na primjeru znači da poslodavac vjeruje svom zaposleniku i da može u njega imati povjerenja, vjeruje da je iskren i da je moralan, da ga neće iznevjeriti, prevariti ili uraditi nešto nemoralno za organizaciju.
- *povjerenje u pozitivan ili barem neutralan stav druge osobe* – na primjeru se može reći kako se na sastancima u tijeku razgovora, suradnici jedni druge podržavaju i vjeruju u njih pozitivan stav prema zadatku ili barem neutralan, no nije negativan što može naštetiti organizaciji u tom slučaju. Jako je važno da svi imaju pozitivan stav prema nekom novom zadatku.

Postoje tri opcije između povjerenja i otvorenosti, za nastajanje povjerenja potrebna je otvorenost, dok je za otvorenost povjerenje: (Fox, 2006., str. :95)

- *što je veća otvorenost, a povratna informacija opširnija, razina povjerenja je viša* - u ovoj situaciji gdje postoji veća otvorenost jedne strane prema drugoj, povratna informacija od druge strane bit će opširnija jer se stvorila dovoljna razina povjerenja. Može se naglasiti kako je jako važna dovoljna otvorenost prilikom komunikacije jer se tako stvara veća povezanost.
- *što je veća otvorenost, to je viša razina rizika* - u ovoj situaciji postoji također veća otvorenost, no uz to dolazi i viša razina rizika. U slučaju kad se jedna strana otvori dovoljno, možda čak i previše, rizik je veliki jer druga strana možda nije spremna na toliku otvorenost i uzvratiti to ili dolazi do slučaja da se takva otvorenost iskorištava od druge strane.
- *što je viša razina potencijalnog rizika, to je viša razina povjerenja potrebnog za otvorenost* - u slučaju velikog potencijalnog rizika, dolazi i do potrebnog povjerenja kako bi se strana otvorila. U slučaju kad jedna strana uvidi potencijalni rizik njoj je potrebna velika količina povjerenja kako bi mogla imati dovoljno otvorenosti prema drugoj strani unatoč potencijalnom riziku.

Vođa je osoba koja bi trebala biti sigurna u sebe i može postići povjerenje ako prizna vlastita ograničenja, prizna odgovornost za vlastite greške, spreman za podijeliti informacije i ohrabriti sudjelovanje članova radne grupe. Također, nepovjerenje izazivaju vođe koji nastoje biti neranjivi, ne iznose nikakve informacije i ne prihvaćaju utjecaje sa strane. Također, kako bi se stvorilo povjerenje u organizaciji postoje određena pravila komunikacije i ponašanja koji su ključan čimbenik, a pravila su sljedeća (Fox, 2006., str. 95-96):

- KOMUNIKACIJA – nepristrano informiranje svih suradnika, članova radne grupe i podređene o strategijama i odlukama.
- POTPORA – vođa je osoba koja konstantno mora biti na raspolaganju, pomagati, savjetovati i voditi svoje suradnike i podređene.
- POŠTOVANJE – aktivno slušanje prijedloga i ideja, delegiranje ovlasti.
- POŠTENJE – objektivne i nepristrane ocjene radnih kvaliteta i učinaka te konstantne pohvale onih koji to zaslužuju.
- PREDVIDIVOST – eksplicitna i implicitna obećanja, dosljednost i predvidivost.
- KOMPETENTNOST – povećanje vjerodostojnosti stalnom demonstracijom poslovnosti, stručnog znanja i profesionalnosti.

Za uspješno poslovanje i stjecanje povjerenja unutar poduzeća, važno je da samo povjerenje kreće od vrha. Kada je povjerenja na samom vrhu hijerarhije to može značiti samo da se povjerenje gradi od početka i da su zaposlenici ti koji uzvraćaju povjerenje u svog vođu. Povjerenje je najuži pojam povezan sa sigurnošću zaposlenika, isto tako povjerenje se ne smije uzimati „zdravo za gotovo“ jer je to jedan od najvećih rizika tijekom poslovanja. Ako i dolazi do narušavanja povjerenja, povjerenje je potrebno graditi ispočetka kako bi se ono stabilizirano i krenulo rasti i graditi (Marković, 2020., str. 20–24). Iz navedenih definicija i objašnjenja, povjerenje se najviše gubi kada se neki zadatak koji je zaposlenik morao odraditi u određenom roku ne ispuni i tu nastane gubitak povjerenja. No, također ako se povjerenje stekne prebrzo ono se može i tako brzo izgubiti jer povjerenje u poslovnom svijetu treba graditi kroz određene zadatke, radnje i slično. U slučaju kada poslodavac odmah ima povjerenja u zaposlenika i daje mu veliki zadatak za koji možda nije spreman jer to prethodno nije dokazao. Zaposlenik zbog prevelikog opterećenja koje se dogodilo prebrzo, ne ispuni potrebna očekivanja i tu se gubi povjerenje steknuti prebrzo.

4.3. Proces donošenja odluke

Proces donošenja odluke odvija se u nekoliko koraka, no može se naglasiti kako je jako bitno da se prije donošenja odluke razmotre sve mogućnosti kako bi odluka bila točna i sigurna. Zbog odluka koje nisu bile razmotrene na vrijeme i koje su se donijele prije nego što su bile provjerene, administrativni uredski menadžeri potiču informacije od drugih kako bi odluka bila točna. Koraci u procesu donošenja odluka su: (Quible, 2010., str. 54)

1. *Definiranje i ograničavanje problema (ili situacije)* – u prvom koraku jako je važno da se upozna sa točnim problemom/situacijom kako bi se uštedjelo vrijeme . Tu se najviše postavljaju pitanja o problemu/situaciji kako bi se izravno moglo usredotočiti na taj proces. Recimo da prodaja tvrtke Sobočan na proizvodu Movo ove godine jako pada, potrebno je razmotriti cijelu situaciju i problem kako bi se točno moglo utvrditi da je problem pad prodaje.
2. *Analiza problema (ili situacije)* – u drugom koraku cijeli proces se pojednostavljuje kada se identificiraju temeljni čimbenici koji su izazvali problem/situaciju i potrebno je dobro razmotriti. U ovom slučaju razmotrit će se čimbenici koji su prije bili razlog prodaje pa uz to čimbenici koji bi trenutno mogli biti razlog pada prodaje.
3. *Definiranje kriterija koji će biti korišteni u evaluaciji različitih rješenja* – u ovom slučaju definirano koji su do sada bili naši kupci i što se promijenilo tijekom njihovog života te više nisu kupci, financijsko stanje i ljudski čimbenici u ovom slučaju.
4. *Skupljanja podataka/informacija* – potrebne je skupiti sve podatke o kupcima kako bi se moglo krenuti na moguća rješenja. U ovom slučaju potrebno je razmotriti koliko ljudi još uvijek radi od kuće ili na daljinu da im je potreban ovakav proizvod, i ako ne rade zašto ne rade.
5. *Identificiranje i evaluacija mogućih rješenja* – potrebno je skupiti sva moguća rješenja i jako ih pažljivo razmotriti te nakon toga eliminirati ona koja su van kriterija ovog problem.
6. *Odabir najboljeg rješenja* – odabir rješenja koje je u ovom slučaju odabrano, ovisi i o prijenosu informacije i rješenja drugima i da li će ovo biti prihvaćeno kao moguće i najbolje rješenje.
7. *Primjena rješenja* – potrebno je održati informativne sastanke kako bi se dodatno pojasnile neke stavke i kako bi se rješenje išlo razmatrati i kontrolirati.

5. Poslovni sukobi

Procjenjuje se kako menadžeri više od 20% svojega vremena iskorištavaju na rješavanje sukoba koje se događaju unutar i izvan organizacije, Sukobi koji nastaju unutar organizacije najčešće se rješavaju razgovorima na sastancima ili zasebno sa zaposlenicima kako bi se shvatio uzrok sukoba jer ako se uzrok nije riješio postoji mogućnost da se sukob ponovo vrati. Zbog toga je sukob potrebno pravovremeno otkriti kako se ne bi pretvorio u otvoreni sukob kojega je teško kasnije riješiti. Jako je važno da se prilikom komunikacije i rada u organizaciji pažljivo sporazumijeva jer greška u komunikaciji može izazvati sukob. Kada se govori o sukobima s klijentima, to je veći problem jer oni mogu izazvati neuspjeh nekog posla i to može biti problem za cijelu organizaciju. Sukobe s klijentima treba izbjegavati. U ovom poglavlju nabrojene su vrste sukoba te njihovo objašnjenje, a nakon toga ono što je cilj ovog poglavlja je rješavanje sukoba (FOI LAB, bez dat.).

5.1. Vrste sukoba

Tijekom povijesti kada se istraživao menadžment i kada je krenulo istraživanje same organizacije, shvatilo se da menadžment nije osoba u organizaciji koja mora podlagati sukoba nego je on osoba koja se sukoba mora kloniti, odnosno za menadžmenta i njegov autoritet nije dobro da se nalazi u sukobu. Kao što se već gore naglasilo, za sukob je jako važno da on može biti i pozitivan i negativan. Kao pozitivan učinak može se naglasiti da uz sukob koji je uobičajen, a ne pretjeran, organizacija dobiva na kreativnosti, odlučnosti i ispunjavanju rokova. Dok s druge strane, previše sukoba u organizaciji i izvan nje može izazvati pad produktivnosti, nezadovoljstvo i smanjenje timskog rada (Fox, 2006., str. 101).

Sukobi unutar i izvan organizacije mogu se podijeliti na dvije vrste, a to su sadržajni (strukturalni) i osobni konflikti (emocionalni). Sadržajni konflikti mogu se definirati kao konflikti koji uključuju neslaganje o ciljevima koje je potrebno ostvariti i načinima na koje se može doći do cilja. Kao primjer mogu biti dvije organizacije koje moraju raditi na zajedničkom zadatku, no nemaju jednak način rada kako doći do cilja i tu nastane problem jer moraju zajedno raditi, no ne mogu naći zajednički način do cilja. S druge strane, postoji osobni konflikt koji nastaje kada se dvije osobe, odnosno zaposlenici kada se govori o organizaciji ne podnose i ne mogu zajedno funkcionirati. U toj situaciji govori se o dvoje zaposlenika koje međusobno rade u istom uredu i na istim poslovima, no problem nastaje jer se osobe međusobno ne podnose i to može biti jako štetno za organizaciju i njihove vanjske suradnike jer se zadaci možda neće točno i pravedno odraditi. Postoje i ostale podjele konfliktata, a to su: (Kišiček, 2016., str. 15-21)

Podjela konfliktata prema uzrocima nastanka:

a. Personalni

- *Intrapersonalni* – nastaje kada pojedinac nije zadovoljan sa zadovoljavanjem svojih ciljeva ili zadataka i to je konflikt koji se odnosi na jednu osobu.
- *Interpersonalni* – nastaju kao uzrok nepodnošljivosti između dvoje zaposlenika koji rade u istoj ili drugoj organizaciji.
- *konflikti uloga* – javlja se kada pojedinac ne ispuni određena očekivanja koja su povezana sa određenom funkcijom.

b. Organizacijski konflikti

- *vertikalni konflikti* – javljaju se prilikom komunikacije viših i nižih organizacijskih razina.
- *horizontalni konflikti* – nastaje između pojedinaca ili grupa koji rade u istoj organizaciji.
- *konflikti kontrole resursa* – konflikt u koji su uključeni samo menadžeri.
- *formalno* – neformalni konflikti – nastaje u procesu sučeljavanja formalne i neformalne organizacije.

Podjela konfliktata prema posljedicama koje prouzrokuju:

a. *Konstruktivni konflikti* – sukob koji uzrokuje pozitivan učinak, što bi značilo rješavanje sukoba na pozitivan način i dobar ishod.

b. *Destruktivni konflikti* – obično završava negativnim ishodom što znači da se nije pronašlo rješenje sukoba i da se sukob i dalje nastavlja.

Podjela konflikata na globalni i parcijalni:

a. *Globalni* – konflikt koji obuhvaća sve zaposlenike u organizaciji, ne mogu se riješiti bez uključivanja pomoći sa strane ili više institucija.

b. *Parcijalni* – konflikt koji nastaju na dvije hijarahijske razine i relativno se brzo rješava uz pomoć ostalih u organizaciji.

Podjela konflikata prema dužini trajanja:

a. *Kratkotrajni* – rezultat međusobnog nesporazuma i u pravilu se rješava u kratkom roku.

b. *Dugotrajni* – nastaje kao rezultat loše poslovne politike ili kao poremećaj međuljudskih odnosa i potrebno je vrijeme za rješavanje takvih vrsta konflikata.

Podjela po posljedicama koje ostavljaju na funkcioniranje poduzeća:

a. *Konflikti koji ostavljaju posljedice* – nastaje zbog određenih razlika između suradnika u obavljanju određenog posla i dovodi do pada motivacije za posao.

b. *Konflikti koji ne ostavljaju posljedice* – konflikti koji nastaju kao svakodnevni sitni konflikti koji ne ostavljaju posljedice na rad i zaposlenike.

5.2. Rješavanje sukoba

Potrebno je naglasiti kako se u organizaciji sukobi događaju svakodnevno te je zbog toga jako važna uloga menadžmenta da se bavi rješavanje sukoba. Prilikom rješavanja sukoba potrebno je određeno vrijeme koje treba izdvojiti kako bi se sukob najprije definirao i kako bi se saznala njegova dubina, zatim se koriste različite metode za rješavanje sukoba. Izvori sukoba su različiti i mogu izazvati dublje sukobe koje je teže prepoznati, ali i riješiti. Jako je važan izvor sukoba za menadžera kako bi spoznao pogrešku i kako se takva pogreška ne bi ponavljala. Postoje razne strategije pomoću kojih se sukobi u organizaciji mogu riješiti. Komunikacija je jako bitna prilikom rješavanja problema u organizaciji, stoga strategije određuju kvalitetu i učinkovitost rješavanja sukoba. Prije odabira strategije, lukavi menadžer u obzir mora uzeti nekoliko čimbenika: pozadina konfliktne situacije, prošlo ponašanje uključenih u sukob, odnos između sukobljenih strana i pogodnosti proizašle iz rješavanja sukoba (Quible, 2010.).

S obzirom na intenzitet osobnog interesa pojedinaca postoje pet dominantnih stilova rješavanja sukoba, a to su: (Fox, 2006.)

1. Integracija – dugotrajan pozitivan učinak, ali je potrebno puno uloženog vremena.
2. Susretljivost – privremena mjera za rješavanje problema, no ne riješi ih u potpunosti, ali se ohrabljuje suradnja.
3. Dominacija – brza mjera koja stvara negodovanje i otpor.
4. Izbjegavanje – privremena mjera koja omogućuje dobitak na vremenu u nejasnim situacijama.
5. Kompromis – demokratska mjera bez gubitka, ali opet privremena.

Za organizaciju i odnos s klijentima jako je važno da se sukobi uoče na vrijeme jer ako se sukobi ne riješe na pravilan i pravovremeni način može nastati veliki problem za poslovanje i suradnju. Gore navedeni stilovi govore kako bi se sukobi trebali rješavati, ali uvijek dolazi do problema prilikom rješavanja zato je jako važno uočiti prvo razlog sukoba kako bi se sukob mogao riješiti na način koji dolikuje nastalom sukobu. Načela poslovne komunikacije, također su važan doprinos za rješavanje i spriječavanje sukoba. Načela govore o tome kako se poslovna komunikacija s klijentima i unutar organizacije mora provoditi, ako se ne provodi u skladu s načelima isto tako može doći do sukoba pa je bitno poznavati načela kako bi se takvi sukobi izbjegli. Smatra se da bi se događalo puno manje sukoba kada bi se primjenili stilovi rješavanja sukoba i načela poslovne komunikacije u svakodnevici poslovanja jer baš iz toga razloga postoje stilovi i načela. Isto tako, ako i dođe do sukoba važno je da se on kontrolira i pokušava riješiti jer kada se sukob ne bi kontrolirao tijekom rješavanja, može doći do još većeg sukoba koji će izazvati štetu za cijelo poslovanje i suradnju.

6. Poslovna etika

U poglavlju naglasak je na poslovnu etiku i zašto je ona bitna za komunikaciju poduzeća. Jako je važno naglasiti da se poslovna etika razvila s ciljem da se radnicima osigura njihova plaća, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima. Također, poslovna etika se danas koristi kako bi se poslovalo u skladu s etičkim načelima, detaljnim objašnjenjem etike i morala. Moral se može definirati kao skup pravila koje određuje neko društvo i društvenim klasama o sadržaju i načinu međuljudskih odnosa i ljudske zajednice. Etika se može definirati kao teorijsko promišljanje tog odnosa koji se opisuje moralom. Za poslovnu etiku postoje brojne definicije, no jako je važno naglasiti da poslovna etika ima interdisciplinarni karakter, ekonomsku politiku i poslovnu praksu koja se ujedno i spaja s politikom, sociologijom, teorijom organizacije, a utemeljena je na filozofiji. Unatoč tome svemu, poslovna etika ima bitne faktore koji utječu na njezino oblikovanje što znači da se utječe na etično ponašanje unutar same i izvan organizacije (Aleksić, 2007.).

6.1. Etičnost i poslovno upravljanje

Kada se etika gleda s gledišta menadžmenta, može se reći da se gleda na dobre i loše poslovne odluke, također i na samo vođenje. Tijekom 20. stoljeća razvija se poslovna etika koja je nastala suradnjom etike i ekonomije. Kako etika utječe na gospodarstvo, tako i sve više raste svijest diljem svijeta o tome kako neke organizacije štete okolini svojom proizvodnjom. Neki od važnih čimbenika zašto se poslovna etika koristi u poslovanju su: sprječavanje štete, zaštita poduzeća, zaštita zaposlenika i ljudi unutar organizacije i osobni razlozi. Primjenom poslovne etike u poslovanju može se spriječiti šteta koja bi nastala ako se ne koristi poslovna etika i tako bi naštetila cijelom poslovanju ili barem ugledu. Također, jako je važno da se razumiju razine poslovne etike. Mikro označava organizacijske jedinice na najnižem nivou, dok se mezo primjenjuje na odjele, funkcije i sve što se nalazi unutar poduzeća. Makro obuhvaća poduzeća i korporacijski nivo, a globalni obuhvaća poduzeća u globalnoj ekonomiji (Dujanić, 2003., str. 53-57).

MIKRO	- organizacijske jedinice na najnižem nivou
MEZO	- unutar poduzeća - strategijske poslovne jedinice - centri odgovornosti - odjeli - funkcije
MAKRO	- poduzeće - korporacijski nivo
GLOBANO	- poduzeća u globalnoj ekonomiji

Slika 4. Razine poslovne etike (izvor: Dujanić, 2003., str. 56)

Poslovna etika definirana je kao skup moralnih načela i normi koje usmjeravaju na ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, također jako se razlikuje od čiste etike. U poslovnoj etici ako se posao dobro obavi očekuje se da i druga strana izvrši dio svoje obveze na isti ili barem sličan način. Etičnost na radnom mjestu određuje menadžment koje se odnosi na konkretno izvršavanje preuzetih ciljeva za koje je strana odgovorna. Prilikom jednog istraživanja u Hrvatskoj i Kataru utvrđeno je kako je Katar u zaostatku prema Hrvatskoj na temelju poslovne etike. U Kataru i dalje postoji sistem sponzorstva gdje poduzeće upravljaju zaposlenici, što u Hrvatskoj nije slučaj već je Hrvatska bliže standardima Europske unije. Iako prema statističkim podacima Hrvatska i dalje nije savršena što se tiče društvene odgovornosti i poslovne etike te je potrebno još puno napredovanja kako bi se uskladili svi potrebni standardi (Gregorić, bez dat.).

Prilikom jednog istraživanja definirano je osam pravila koja osiguravaju etičke standarde, a to su: (Fox, 2006., str.114-115)

1. Dosljedno rukovodstvo – prilikom promjena potrebno je razmotriti hoće li se čuvati postignute etičke vrijednosti.
2. Tradicija – etičke norme se održavaju tradicijom osobnog poštenja.
3. Etički kodeks – pisani dokument koji održava vrijednost organizacije.
4. Permanentno obrazovanje – tečajevi koji će djelatnike održavati na etičkom ponašanju i učenje novih etičkih vrijednosti.
5. Nagrađivanje – potrebno je uzeti u obzir pridržavanje etičkog kodeksa.
6. Sloboda govora – rasprava koja ohrabruje različite stavove i poštovanje etičkih normi.
7. Kontrola – potreban sustav kontrole unutar svake organizacije.
8. Kažnjavanje – strogo i javno kažnjavanje kršenja etičkog kodeksa organizacije.

6.2. Neetično ponašanje

Kako bi se smanjilo što više kaznenih postupaka, postoje mjere etičnosti kojih se poduzeća moraju pridržavati. Nažalost, danas se sve više poduzeća dovodi do toga da dolazi do krajnje granice, a to je granica kaznenog što znači da se događa nešto opasno i neetično. Nemoralno ponašanje u poduzeću može izazvati velike materijalne štete i uništiti ugled poduzeća, kao najvažnije gubi se povjerenje. Poslovna etika obuhvaća ponašanje unutar gospodarstva, a to obuhvaća sve poslovne aktivnosti unutar i izvan poduzeća koje imaju veze s poslovanjem. Također, unutar organizacije najviše što dovodi do neetičnog ponašanja je strah od gubitka, to može biti strah od gubitka nekog poslovnog partnera ili radnog mjesta primjerice. Kada se zaposlenik drži svih pravila i normi ponašanja, za njega se može reći da se ponaša u skladu s poslovnom etikom. Zaposlenik koji u svom poslu koristi radnje koje nisu odobrene zakonom ili mu ponašanje nije u skladu s načelima, može se zaključiti da ne zna važnost poslovne etike i da ne radi svoj posao u skladu s tim. Sva neetična ponašanja većinom dolaze iz pohlepe, straha, pritiska i nedostatka povjerenja. Važno je da zaposlenik ne osjeća pritisak od strane partnera jer kada se osjeti pritisak ponašanje se mijenja (Dujanić, 2003., str. 57-60).

7. Praktični rad

U ovom dijelu završnog rada opisan je intervju koji se provodio u jednom poduzeću u Međimurskoj županiji. Naime, definirana su postavljena pitanja i njihovo objašnjenje te se nakon toga analiziraju odgovori osoba koje su pristupile intervjuu. Osobe su samovoljno odgovarale na navedena pitanja te je od istih pristiglo odobrenje za korištenje njihovih odgovora u svrhu pisanja završnog rada. Intervju je razgovor između dviju ili više osoba u svrhu prikupljanja podataka s ciljem da se dobivene informacije upotrijebe u određene svrhe. Naime, jako je važna priprema za sam intervju i bitno je da se određena pitanja postavljaju direktno i bez okolišanja. Potrebno je odrediti cilj intervjuja i postavljati jasna i jednostavna pitanja bez puno detalja. Prilikom obavljanja intervjuja važno je da osoba koja odgovara shvati pitanje i da se daje konkretan odgovor koji je potreban. Također, bitno je odrediti i koliko će taj intervju trajati jer ako traje predugo osoba koja odgovara na pitanja izgubit će želju za odgovorima te će odgovori biti kratki i nejasni (Barker, 2006., str. 72-80).

7.1. Opis poduzeća

Vlasnik tvrtke Centrometal d.o.o., Karlo Zidarić, najprije je 1965. odine otvorio vlastitu obrtničku radionicu za montažu i održavanje sustava centralnog grijanja. Nakon znanja stečenog u vlastitoj radionici, 1990. godine nastala je tvrtka Centrometal d.o.o. koja je danas jedna od vodećih tvrtki u Hrvatskoj za proizvodnju termotehničke opreme. Tvrtka sa sjedištem u Macincu koja danas broji više od 300 zaposlenika. Oprema koja koristi obnovljive izvore energije kao što su drvo, sunce, pelete, sječka i mnoge druge, time tvrtka aktivno sudjeluje u zaštiti okoliša i učinkovitosti iskorištavanja energije (centrometal.hr, bez dat.).

Danas tvrtka Centrometal d.o.o. aktivno sudjeluje na tržištima tridesetak europskih zemalja, a u njih pet ima organiziranu vlastitu servisnu službu. Tvrtka Centrometal d.o.o. odabrana je za ovaj završni rad jer je jedna od vodećih u Međimurskoj županiji, također u uredima se nalaze zaposlenici različitih odjela koji posluju zajedno u jednom velikom uredu. Također, prilikom rada u zajedničkom prostoru gdje se nalaze i različiti odjeli, jako je važno održavati dobru komunikaciju i stoga je ova tvrtka odabrana za ovakav tip istraživanja (centrometal.hr, bez dat.).

Centrometal

TEHNIKA GRIJANJA

Slika 5. Logo tvrtke (izvor: centrometal.hr)



Slika 6. Pogled na tvrtku iz zraka (izvor: centrometal.hr)

7.2. Intervju

1. *Koja je Vaša stručna sprema i opis Vašeg posla?*
 - a. Srednja stručna sprema (SSS), referent prodaje
 - b. Srednja stručna sprema (SSS), referent prodaje
 - c. Visoka stručna sprema (VSS), voditelj financija
 - d. Srednja stručna sprema (SSS), referent prodaje
 - e. Visoka stručna sprema (VSS), voditelj informatičkog odjela
 - f. Visoka stručna sprema (VSS), referent računovodstva

Navedeni ispitanici rade u istom uredu, odnosno u jednom uredu u kojemu svaki od njih ima svoje mjesto, ali je jako važno da se nalaze u istom prostoru kako bi mogli komunicirati o svemu kada je potrebno i kako bi se informacija brže širile u poduzeću.

2. *Koliko je po Vašem mišljenju komunikacija važna za uspješno poslovanje?*
 - a. Po mom mišljenju komunikacija je najvažnija za uspješno poslovanje jer bez dobre komunikacije poduzeće ne bi moglo dobro poslovati.
 - b. Komunikacija je vrlo važna kako bi se prenosile bitne informacije, ali i kako bi se donosile odluke za poduzeće.
 - c. Kvalitetna komunikacija neophodna je za uspješnost poslovanja ovako velikih poduzeća.
 - d. Komunikacija je najvažnija kako bi se unutar poduzeća mogle dijeliti bitne informacije za uspješnost poslovanja.
 - e. Komunikacija je jako važna kako bi poduzeće moglo normalno i uspješno poslovati, no u mom poslu je bitnija informacija.
 - f. Mislim da je jako važno održavati stalnu i dobru komunikaciju jer bez komunikacije poduzeće ne može poslovati.

Iz navedenih odgovora svih ispitanika može se zaključiti kako je komunikacija u poduzeću u kojem rade jako važna za uspješnost poslovanja. Ispitanici su odgovorili kako je jako važno imati kvalitetnu i dobru komunikaciju i po njihovom mišljenju to je ključ dobrog poslovanja.

3. *Koji je najčešći oblik komunikacije u Vašem radnom okruženju?*

- a. U mom radnom okruženju najčešće se komunicira putem telefona, dakle tu spada fiksni telefon poduzeća kojemu imamo svi pristup te svako od nas ima osobni mobitel koji mora biti dostupan cijelo vrijeme za vrijeme radnog vremena, također s klijentima, ali i unutar poduzeća komunicira se i putem e-maila.
- b. Najviše se koriste e-mailovi, ali i fiksni telefoni koje koristimo u komunikaciji s klijentima i unutar poduzeća.
- c. Koristimo se telefonom i e-mailom kao pisanim dokazom.
- d. Komunikacija putem e-maila, telefon i odlazak do određene osobe.
- e. Većinom putem projekt manage ili e-mailom.
- f. Najviše se komunicira putem e-maila, u rijetkim slučajevima telefonom.

Svi ispitanici komuniciraju putem e-maila ili osobnog telefona, razlika se nalazi kod ispitanika pod slovom e.) koji je odgovorio da koristi projekt manage koji je za voditelja informatičkog odjela jako važno da koristi. Može se zaključiti kako komunikacija unutar ureda osim usmeno obavlja se i putem e-maila jer je tako sigurnije i sve bitne informacije ostaju na jednom mjestu vidljive svima.

4. *Kako komunicirate i u kojem obliku komunikacije u poslovanju izvan Vaše okoline, odnosno van poslovnog objekta?*

- a. Osobni mobitel koristim van poslovnog objekta za komuniciranje.
- b. Osobni mobitel, e-mail, sastanci uživo.
- c. Telefon, odnosno osobni mobitel, e-mail i naravno poslovni sastanci.
- d. Telefon, sastanak, e-mail.
- e. Većinom je to videokonferencija.
- f. Također, komunikacija putem e-maila, a ako nisam u mogućnosti onda telefonom.

Ispitanici van poslovnog objekta, ali i dalje poslovno komuniciraju telefonom ili e-mailom. Većina njih komunicira putem sastanka koji se odvija uživo ili u vrijeme pandemije to su videokonferencije. Po njihovim odgovorima može se zaključiti kako se komunikacija sa strankama ili suradnicima odvija skoro identično kao i kada oni međusobno komuniciraju unutar poslovnog objekta.

5. *Prilikom komunikacije, koliko je i zašto bitna neverbalna komunikacija i utječe li ona na uspješnost poslovanja?*

- a. Mislim da je neverbalna komunikacija bitna samo kada se prenose neke bitne informacije prilikom stresnog razdoblja poduzeća.
- b. Vrlo važna jer tako možemo procijeniti situaciju i ljude, donositi dodatne zaključke i time utjecati na uspješnost poslovanja.
- c. Za mene osobno je neverbalna komunikacija bitna, no nije presudna u nekim slučajevima.
- d. Uvijek je najbitniji dobar prijenos informacija unutar ureda, koja potiče dobru atmosferu i komuniciranje.
- e. Naravno da utječe, nekad možeš vidjeti nervozu kod pojedinaca i tu dolazi do nesigurnosti koja nije dobra za uspješnu komunikaciju. Po mom mišljenju neverbalna komunikacija je jednako bitna jer nekada nam govor tijela govori više od riječi.

Kao što se i u prvom dijelu rada navelo da je neverbalna komunikacija jako bitna za uspješno poslovanje, ali i za dobru komunikaciju, tako su i ispitanici odgovorili da je neverbalna komunikacija bitna i da utječe na uspješnost poslovanja. Po njihovim odgovorima može se zaključiti kako su godinama rada shvatili da neverbalnom komunikacijom dokazuju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo u komunikaciji i da to može biti ključ poslovanja.

6. *Koje su po Vašem mišljenju prednosti usmene komunikacije?*

- a. Najveća prednost usmene komunikacije je brzina prijenosa informacija.
- b. Lakši dogovor, razumijevanje, bolje shvaćanje, bolja konekcija.
- c. Brža i jasnija komunikacija, lakše se može doći do sporazuma.
- d. Osobno smatram licem u lice najvažnijom komunikacijom jer to znači brzi dogovor odnosno odluka u danom trenutku.
- e. Najbrži prijenos informacija i najbrži odgovor na problem.
- f. Jednostavniji i brži prijenos informacija.

Većina ispitanika imala je jednak odgovor na postavljeno pitanje, a to je brzina prijenosa informacija što je i najtočniji odgovor. Usmena komunikacija je najbrža, ali ne i najsigurnija komunikacija jer kako su i sami naveli u odgovorima ne postoji pisani dokaz o navedenoj komunikaciji, što je jedan od problema usmene komunikacije.

7. *Koji su po Vašem mišljenju nedostaci usmene komunikacije?*

- a. Nažalost, prilikom usmene komunikacije ne postoji nikakav dokaz da se ta informacija prenijela te je to jedan od važnih nedostataka.
- b. Često si netko nešto krivo zapamti, nema pisanog traga, zaboravi se.
- c. Nedovoljno vremena za pripremu.
- d. Nedovoljno dokaza o prijenosu informacije.
- e. Ne postoji pisani trag o prijenosu informacija.
- f. Nemamo dokaza o onom dogovorenom.

Kod svih osim kod jednog odgovora, može se vidjeti da je najvažniji nedostatak da nema dokaza o komunikaciji, što je i točno. Za uspješnost poslovanja potreban je pisani trag kako bi se u slučajevima problema mogla dokazati informacija koja se prenosila.

8. *Dolazi li u Vašem radnom okruženju do nesuglasica prilikom usmene komunikacije? I ako da, na koji način ih rješavate?*

- a. Većinom ne dolazi do nesuglasica, ali kada ih i ima one se usmeno rješavaju putem sastanka ili konferencija koje se održavaju.
- b. Ponekad se dogode i takve situacije, no sve se ubrzo riješi razgovorom i dogovorom.
- c. Naravno da dolazi, no jako je važna daljnja komunikacija i kompromis.
- d. Povremeno da, ali se rješava dogovorom, odnosno usuglašavanjem na sastanku.
- e. Da, ali sve se uvijek riješi komunikacijom koja mora biti usmena.
- f. Ponekad dolazi do toga, ali sve se uvijek riješi razgovorom ili sastankom sa nadređenima.

Svrha pitanja bila je da se riješi nedoumica oko nesuglasica i sukoba unutar organizacija prilikom usmene komunikacije. Naravno, prilikom usmene komunikacije uvijek može doći do nesuglasica zbog neaktivnog slušanja ili zbog kratkih rečenica koje nisu obuhvatile bitne informacije. Također, i u ovom poduzeću, kako su naveli ispitanici dolazi do nesuglasica, no sve se uvijek rješava daljnjom usmenom komunikacijom i kompromisom. Jako je važno da se sukobi riješe usmene kako bi se neverbalnom komunikacijom moglo zaključiti da li je problem zaista riješen ili ne.

9. *Koje sve novitete koristite prilikom elektronske komunikacije? (programi, sustavi, ...)*

- a. Skype, Microsoft Teams.
- b. Skype, Microsoft paket.
- c. Viber, Whatsapp, Microsoft Teams, Skype.
- d. Viber.
- e. Teamviewer, Zoom.
- f. Viber.

Nekada se komunikacija uvijek obavljala putem faxes ili usmeno, no kako tehnologija stalno napreduje, iz odgovora ispitanika može se zaključiti kako se većina komunikacije obavlja putem Vibera i Skype-a. Jako je važno naglasiti kako komunikacija putem Vibera, Whatsapp, Skype-a nije uvijek sigurna. Danas jako puno poduzeća koristi Zoom kao platformu za komuniciranje.

10. *Koje su prednosti elektroničke komunikacije, po Vašem mišljenju?*

- a. Prednosti su brzina, efikasnost i pisani dokaz.
- b. Lakše sporazumijevanje sa stranim kupcima i dobavljačima, pisani trag, odgovor unutar 24h, lako dostupno za sve korisnike poduzeća.
- c. Brzina komunikacije, pohrana podataka i neograničena količina podataka.
- d. Brza informacija i točna.
- e. Smanjuju se troškovi putovanja.
- f. Pisani trag i brzina prijenosa informacija.

Kako tehnologija napreduje, tako se i troškovi uz tehnologiju mogu reći smanjuju. Ispitanici su odgovorili da je jednostavnije, brže i točnije komunicirati putem elektronskog načina komunikacije jer su informacija dostupne svima u isto vrijeme i informacije su točne. Može se zaključiti kako je jako važno imati elektronsku komunikaciju unutar poduzeća koje ima puno zaposlenika i gdje jedna informacija mora stići do više osoba u isto vrijeme. Takva komunikacija u tim slučajevima je puno jednostavnija i brža.

11. Koji su nedostaci elektroničke komunikacije, po Vašem mišljenju?

- a. Elektronskom komunikacijom ne dobije se automatska potvrda primljene informacije kao kod usmene komunikacije.
- b. Ovisno je o internetskoj vezi i struji, nema prevelike osobne povezanosti.
- c. Mogućnost slanja krivih podataka i ovisnost o internetskoj vezi.
- d. Nemogućnost brzog dogovora.
- e. Nekad se u određenim situacijama jednostavnije dogovoriti usmeno.
- f. Nema kontakta oči u oči i ovisno o struji.

Nedostatak koji je ujedno i jedan od problema elektronske komunikacije je ovisnost o struji i internetskoj vezi što zahtijeva dobru pokrivenost tehnologijom. Prilikom službenog putovanja postoji mogućnost gubitka internetske veze i tu može nastati problem ako bitna informacija nije stigla do korisnika na vrijeme. Neki ispitanici kažu da je problem i u brzini odgovora i kontakta, odnosno kontakt oči u oči koji je jako važan za uspješnost poslovanja.

12. Koliko ste zadovoljni komunikacijom u Vašoj radnoj okolini i što biste promijenili na bolje?

- a. Uglavnom mogu reći da sam zadovoljna i da je jako bitno da zadovoljstvo u komunikaciji bude obostrano te da se komunikacija gradi jer se komunikacija ne smije izgubiti.
- b. Vrlo zadovoljna, trenutno ne bih ništa mijenjala.
- c. Jako sam zadovoljna, jedino što bih mijenjala je više usmene komunikacije.
- d. Uglavnom sam zadovoljna, a za neke promjene uvijek postoji prostor.
- e. Zadovoljan sam i mislim da trenutno ne bih ništa mijenjao.
- f. Mislim da je komunikacija u našem poduzeću iznimno dobra i da se sve rješava kako je potrebno.

Iz navedenih odgovora može se zaključiti kako se komunikacija u radnoj okolini poduzeća odvija bez previše problema i kako su zaposlenici zadovoljni načinom rada poduzeća i da je komunikacija jako bitna za cijelu radnu okolinu. Također, jako je važno naglasiti kako su zaposlenici glavni izvor zadovoljstva korisnika poduzeća i usluga i ako zaposlenici nisu zadovoljni komunikacijom poduzeća, niti korisnici usluge neće biti zadovoljni.

13. *Ako ste zaposleni duže od 5 godina u ovoj organizaciji, što se najviše promijenilo po pitanju poslovne komunikacije i načina komuniciranja?*

- a. Najviše se promjela tehnologija i način rada.
- b. /
- c. Danas se više komunicira e-mailom, malo obične pismene pošte i nema faxesa.
- d. /
- e. Najviše se promijenilo zadnje dvije godine kada je vladala pandemija gdje se sva komunikacija pomaknula na videokonferencije.
- f. /

Troje ispitanika zaposleno je više od 5 godina u samom poduzeća i na temelju njihovih odgovora se tehnologija dosta promijenila, također način rada pošte i elektronske pošte je sasvim nešto drugačije na što su se morali prilagoditi. Uz sve promjene tehnologije, pandemija koronavirus utjecala je na sklapanje poslova sa stranim suradnicima gdje su se sva putovanja morala odgoditi na videokonferencije.

8. Zaključak

Poslovna komunikacija i njezina načela danas su puno bitnija nego su bile u prošlosti. Smatra se kako je dobra poslovna komunikacija s klijentima jako važna za poslovanje i uspješnost organizacije, ukoliko komunikacija s klijentima nije dobra i nije u skladu sa određenim standardima postoji mogućnost neuspjeha. Načela poslovne komunikacije primjenjuju se svakodnevno u komunikaciji s klijentima jer ona određuju kako i na koji način je potrebno komunicirati kako bi krenula uspješna komunikacija. U trenutnoj situaciji kada puno organizacija surađuje na daljinu još je važnija poslovna komunikacija s klijentima jer se komunicira najviše preko elektroničke pošte ili putem on-line sastanaka gdje je komunikacija najvažnija od svega. Ukoliko se informacije koje se prenose ne prenesu na odgovarajući način postoji mogućnost da posao neće biti dobro odrađen.

U radu je obavljen praktični dio u kojem se provodio intervju sa zaposlenicima jednog poduzeća, Oni su i sami naveli kako je komunikacija s klijentima i suradnicima jako važna za održavanje dobre veze u poslovanju i za uspješno poslovanje poduzeća. Smatraju da se sve može riješiti sa dobrom i zdravom komunikacijom jer kada dođe do sukoba jako je važno imati dobre komunikacijske vještine sa sudionicima sukoba kako bi se sukob što prije mogao riješiti. Svakako je bitno naglasiti kako se danas više komunicira putem elektroničke pošte jer je tako brže, no to je problem jer kada dolazi do usmene komunikacije zaboravi se na neverbalnu komunikaciju koju prilikom komunikacije elektroničkom poštom nije moguće primijeniti. Neverbalna komunikacija uvelike utječe na poslovnu komunikaciju i zato je jako važno da se tijekom komunikacije pripremi na neverbalnu komunikaciju.

Na samom kraju može se zaključiti kako se vremena mijenjaju i kako se komunikacija, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu, svakodnevno mijenja, a uz to i njezina načela. Uz svakodnevno mijenjanje, jako je važno da u radu navedena načela budu svakodnevno u upotrebi prilikom komunikacije s klijentima jer je komunikacija s klijentima najvažnija stavka uspjeha organizacije.

Popis literature

1. Srića V., Kliment A., Knežević B. (2002.). Uredsko poslovanje: Strategija i koncepti automatizacije ureda. Zagreb. Sinergija-nakladništvo
2. Anić V. (2015.). Anićev školski rječnik hrvatskog jezika. Zagreb. Znanje
3. Leksikografski zavod Miroslav Krleža preuzeto 01.07.2022. s: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=30168>
4. Poduzetnički portal PGŽ preuzeto 01.09.2022. s: https://www.ekvarner.info/sadrzaj/kako-najbolje-urediti-poslovni-prostor/12228_15
5. Točkanai.hr preuzeto 01.09.2022. s: <https://tockanai.hr/biznis/nekretnine/uredjenje-ureda-boje-povecavaju-produktivnost-6877/>
6. Corey D. (2022.). EVOLUTION OF THE WORKPLACE: PAST, PRESENT AND FUTURE: preuzeto 25.08.2022. s: <https://www.avocor.com/blog/evolution-of-workplace/>
7. Quillen A. (2019.). The Evolution of the Office: How the Modern Workplace Has Changed in the Last Century: preuzeto 25.08.2022. s: <https://zerocater.com/blog/2019/04/09/the-office-evolution-how-modern-workplace-has-changed-in-the-last-century/>
8. Omega Software (2021.) preuzeto 26.08.2022. s: <https://www.omega-software.hr/rjesenja-i-usluge/digitalna-transformacija/centrix2/>, <https://www.omega-software.hr/prednosti-digitalnog-ureda/>
9. Sobočan.hr (2021.) preuzeto 25.08.2022. s: <https://www.moj-posao.net/Savjet/65981/Prednosti-virtualnog-rada-od-kuce/6/>
10. Valdez.hr preuzeto 26.08.2022. s: <https://www.valdez.hr/>
11. MojPosao.net (2008.) preuzeto 26.08.2022. s: <https://www.valdez.hr/>
12. Virtualniuredi.com (2022.) preuzeto 27.08.2022. s: <https://virtualniuredi.com/hr/izdelek/zagreb-premium-hr/>
<https://www.virtualni-ured.net/virtualni-ured/item/306-sto-je-virtualni-ured.html>
13. Uredba o uredskom poslovanju NN 7/2009 preuzeto 25.08.2022. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_01_7_171.html
14. Uredba o ureskom poslovanju NN 75/2021 preuzeto 25.08.2022. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_07_75_1415.html
15. Informator.hr preuzeto 26.08.2022. s: <https://informator.hr/strucni-clanci/nova-uredba-o-uredskom-poslovanju>
16. Ivanović J., (2002.), Elektroničko poslovanje i upravljanje spisima, preuzeto 27.08.2022. s: <https://hrcak.srce.hr/file/291144>

17. Projekt Poboljšanja poslovne konkurentnosti putem elektroničkog poslovanja, preuzeto 26.08.2022.s: <https://www.bjelovar.hr/wp-content/uploads/2017/10/ePoslovanje-vodic-za-male-i-srednje-poduzetnike.pdf>
18. Vodopija Š. (2006.). Opća i poslovna komunikacija: Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Rijeka, Žagar
19. Rouse M., Rouse. S., (2005.), Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup, Zagreb, MASMEDIA
20. K. Quible Z. (2010.). Menadžment uredskog poslovanja: Uvod. Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
21. Fox R. (2001.). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
22. Fox R. (2006.). Poslovna komunikacija: Drugo dopunjeno izdanje. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
23. Insights for professionals preuzeto 27.08.2022. s: <https://www.insightsforprofessionals.com/management/leadership/whats-your-business-communication-style>
24. Aleksić A. (2007.). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. Preuzeto 01.09.2022. s: <https://hrcak.srce.hr/file/41349>
25. Gregorić M. (bez dat.). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. Preuzeto 27.08.2022. s: <https://hrcak.srce.hr/file/220133>
26. Centrometal.hr preuzeto 15.08.2022. s: <https://www.centrometal.hr/>
27. Quittschau A., Tabernig C. (2015.). Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila ponašanja. Zagreb, Medicinska naklada
28. Edukacentar.hr (2020.) preuzeto 02.09.2022. s: <https://www.edukacentar.hr/EdukaZona/Kako-treba-izgledati-poslovna-komunikacija-u-radu-s-klijentima>
29. FOI Laboratorij za strateško planiranje i odlučivanje. Preuzeto 02.09.2022. s: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/koji-su-uzroci-konflikata-u-organizaciji>
30. Panian Ž. (2000.). Elektroničko trgovanje. Zagreb, Sinergija
31. Panian Ž. (2013.) Elektroničko poslovanje druge generacije. Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
32. Vojković G. (2016.). Uredsko poslovanje i spisovodstvo: Potpuni priručnik. Zagreb, Narodne novine
33. Barker A. (2006.). Improve Your Communication Skills (Second edition), London and Philadelphia
34. Dujanić M. (2003.). Poslovna etika u funkciji managementa. Preuzeto 30.08.2022. s: <https://hrcak.srce.hr/file/152321>

35. Edukacentar.hr (2020.) preuzeto 01.09.2022. s:
<https://www.edukacentar.hr/EdukaZona/Kako-treba-izgledati-poslovna-komunikacija-u-radu-s-klijentima>
36. Kišiček V. (2016.). Konflikti u organizaciji - diplomski rad, Sveučilište Sjever. Preuzeto 20.08.2022. s: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:864>
37. Marković M. (2020.). Izazovi i prilike za uspostavu i održavanje kulture povjerenja u organizaciji - (preuzeto 12.07.2022.)
38. Udey, Principles of Communication: 7 Pillars of Business Communication, preuzeto 28.08.2022. s: <https://blog.udemy.com/principles-of-communication/>
39. Hrvatski poslovni jezik: Poslovno komuniciranje: Preuzeto 28.08.2022. s: element.hr

Popis slika

Slika 1. Prikaz modernog ureda (izvor: eKvarner.info, 2022.)	3
Slika 2. Movo (izvor: sobočan.hr).....	6
Slika 3. Tijek komunikacije u organizaciji (izvor: izradio autor)	15
Slika 4. Razine poslovne etike (izvor: Dujanić, 2003., str. 56).....	28
Slika 5. Logo tvrtke (izvor: centrometal.hr).....	31
Slika 6. Pogled na tvrtku iz zraka (izvor: centrometal.hr)	31