

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**

Tatjana Vojinović

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I POSLOVNI BONTON

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, septembar 2017.

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE

TIVAT

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I POSLOVNI BONTON

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: Prof.dr Stevo Nikić

Predmet: Poslovna etika i komuniciranje

Student: Tatjana Vojinović, Broj indeksa: S28/14

Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Tivat, septembar 2017.

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE

TIVAT



Tatjana Vojinović

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I POSLOVNI BONTON

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, septembar 2017.

S A D R Ź A J

SAŽETAK	5
ABSTRACT.....	6
UVOD	7
1. POSLOVNA KOMUNIKACIJA	9
1.1. Elementi komunikacije.....	13
1.2. Oblici komunikacije	14
1.2.1. Verbalna komunikacija.....	12
1.2.2. Neverbalna komunikacija.....	16
1.3. Kanali komunikacije u organizaciji.....	24
1.4. Interna i eksterna poslovna komunikacija	26
1.4.1. Interna poslovna komunikacija.....	24
1.4.2. Eksterna poslovna komunikacija.....	27
1.5. Prepreke i konflikti u poslovnoj komunikaciji.....	31
2. POSLOVNI BONTON	34
2.1. Zlatna pravila poslovnog ponašanja	36
2.2. Ponašanje na poslovnim sastancima.....	37
3. ISTRAŽIVAČKI DIO RADA	40
3.1. Problem i predmet istraživanja	40
3.2. Ciljevi i zadaci istraživanja.....	40
3.3. Istraživačke hipoteze	41
3.4. Karakter istraživanja.....	41
3.5. Metode istraživanja	41
3.6. Uzorak istraživanja.....	42
3.7. Organizacija istraživanja	42
3.8. Statistička obrada podataka	42
3.9. Rezultati i analiza istraživanja	42
3.10. Zaključci o sprovedenom istraživanju	51
ZAKLJUČAK	52
REGISTAR SLIKA I GRAFIKONA	53
Literatura:	54
PRILOG.....	56

SAŽETAK

U radu je objašnjen pojam komunikacije, sa posebnim osvrtom na poslovnu komunikaciju i poslovni bonton.

Prvi i drugi dio rada obuhvataju teorijski dio, dok treći predstavlja istraživački. Prvi dio rada se odnosi na pojam poslovne komunikacije, a drugi prikazuje pravila lijepog ponašanja kroz poslovni bonton. U trećem dijelu težilo se dokazivanju određenih hipoteza, odnosno njihovom potvrđivanju ili odbacivanju. Komunikacija je veoma složen proces, koji, da bi garantovao uspjeh uključuje stalan rad i usavršavanje, a za uspješno poslovno komuniciranje neophodno je poznavanje i određenih pravila lijepog ponašanja.

Ključne riječi: komunikacija, poslovna komunikacija, bonton, poslovni bonton

ABSTRACT

The work explains the concept of communication, with particular reference to the concept of business communication and business etiquette.

The first and second part of the work include the theoretical part, while the third one represents the research. The first part refers to the concept of business communication, while the other shows the rules of good behavior through business bonton. In the third part, it sought to prove certain hypotheses, to confirm or reject them. Communication is a very complex process, which, in order to guarantee success, involves continuous work and improvement, and for successful business communication, knowledge and certain rules of good behavior are necessary.

Keywords: communication, business communication, etiquette, business etiquette

UVOD

Komunikacija je jedna od osnovnih ljudskih potreba. Posredstvom nje, ljudi izražavaju svoja mišljenja, utiču na druge i ostvaruju razmjenu informacija.

Istorijski gledano, komunikacija je prisutna još od postanka svijeta i neprekidan je proces u razvitku čovjeka. Kao aktivnost, prisutna je svakodnevno i često je nismo ni svjesni jer se podrazumijeva. Ona je povezana sa svime što čini ljudski život. Komunikacijom čovjek pokreće stvaralaštvo i utiče na svijet oko sebe prostorno i vremenski. Kao takva, ljudska komunikacija je odraz ljudske svijesti i njenog odnosa prema svijetu, ali predstavlja i interesnu akciju pojedinaca, koja zajedno sa drugima učestvuje u kreiranju i upotpunjavanju društvenih odnosa.

Vještina komuniciranja je aktivnost koja se može naučiti, uvježbati i usavršiti. U tu svrhu koriste se i uvježbavaju tehnike i metode komuniciranja. Sve više se smatra da je dobra (kvalitetna) komunikacija ključ uspjeha. Veoma je bitna za napredak svake organizacije. Dobra poslovna komunikacija uključuje i određena pravila ponašanja, odnosno bonton. Kultura je osnovna determinanta svake poslovne komunikacije. Komunikacija u određenim poslovnim situacijama je utoliko uspješnija ukoliko bolje razumijemo kako na nju utiče kultura. Određena zajednička ponašanja i norme svojstvena su svakom društvu, a takvo ponašanje se može proširiti i na organizacije. Poslovna komunikacija je definisana formalnošću, nasuprot ličnim i društvenim komunikacijama, i uključuje komuniciranje za službene potrebe.

Poslovna komunikacija i kultura koju ona podrazumijeva odnosi se na prenos poruka i informacija unutar poslovnog svijeta. Idući od ovog stanovišta, u radu polazimo od pitanja koliko je uspješna komunikacija u organizacijama na našim prostorima i na koji način zaposleni komuniciraju u okviru organizacije. Samim tim, istraživački dio ovog rada se odnosi na poslovnu komunikaciju i povezanost unutar organizacije.

Predmet ovog rada i tematika sa kojom ćete se upoznati je poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom, o čemu će biti riječi kroz nekoliko poglavlja.

U radu se polazi od pitanja koliko je uspješna komunikacija u organizacijama na našim prostorima i na koji način zaposleni komuniciraju u okviru organizacije. Rad obuhvata kako teorijski, tako i istraživački dio.

Osnovni cilj ovog rada jeste upoznavanje i razumijevanje načina funkcionisanja poslovne komunikacije u organizaciji i značaj poznavanja poslovnog bontona. Cilj istraživanja jeste da se postigne veća edukacija o važnosti komunikacija u poslovnim organizacijama, o njihovom budućem unapređivanju i razvoju. Komunikacija je prisutna u svakom aspektu života, a naročito je važna u poslovnom svijetu. Ona je neizostavan dio poslovnosti svake organizacije i ključni je dio svakog poslovnog odnosa i procesa.

Da bi se moglo pristupiti unapređivanju i usavršavanju razmjene informacija i prenosa poruka, načina i ponašanja u komuniciranju u organizaciji, potrebno je, ispitati i utvrditi koliko je u našim organizacijama razvijena poslovna komunikacija, kojim načinima se ostvaruje i u kolikoj mjeri poslovni bonton ima uticaj na ostvarivanje dobre poslovne komunikacije što je i urađeno u metodološkom dijelu ovog rada.

Ovim istraživanjem će se potvrditi i potkrepiti određena naučna saznanja o predmetu ovog istraživanja i time obogatiti i proširiti postojeća saznanja koja se odnose na poslovnu komunikaciju i bonton u organizaciji. U cilju daljih naučnih saznanja i dubljih istraživanja na ovu temu, smatram da ovaj rad može predstavljati značajnu polaznu osnovu.

Pored različitih objašnjenja, dodatni prilozi u vidu slika, tabela i grafikona poslužiće za lakše razumijevanje samog sadržaja.

1. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je riječ latinskog porijekla (lat. *communicatio*)¹ i označava prenošenje informacije u vidu govora, pisane forme i vizuelnih efekata, odnosno znakova i simbola.

Poslovna komunikacija predstavlja razmjenu informacija između ljudi unutar i van neke društvene organizacije, a uključuje komercijalnu korist organizacije. Istovremeno označava davanje i primanje poslovnih informacija radi postizanja određenih poslovnih ciljeva i konkretnih rezultata.

Poslovna komunikacija je od izuzetne važnosti u odnosima sa kupcima i potrošačima, javno oglašavanje i marketing, za odnose s javnošću, korporativne komunikacije, angažman zajednice, ugled menadžmenta, međuljudske komunikacije, angažman zaposlenih i tzv. event management.² Uspješna komunikacija je početna baza bilo koje vrste poslovne transakcije i garant uspješno uspostavljenih poslovnih odnosa.



Slika 1. Poslovna komunikacija

Izvor: www.google.me

¹ <https://sr.wikipedia.org/sr-el/Komunikacija>, 08.07.2016. u 15:05h

² https://en.wikipedia.org/wiki/Business_communication, 29.07.2016. u 14:23h

Iako je komunikacija svakodnevna pojava, ona treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama kako bi bila što uspješnija i doprinela ostvarivanju zacrtanih ciljeva. U današnjem vremenu, kada se sve ubrzano mijenja, tehnologija stalno napreduje i usavršava se, strukture kompanija i poslovne procedure takođe moraju da se prilagode ovim promjenama. To takođe podrazumijeva učenje stranih jezika i konstantno usavršavanje, praćenje novih trendova, a posebno bitno je savladati međukulturalno komuniciranje.

Svaki čovjek ima u sebi određenu prirodnu predisponiranost ka komunikaciji sa drugim ljudima. Neko je prirodno talentovan govornik, dok drugi teško pronalazi prave riječi.

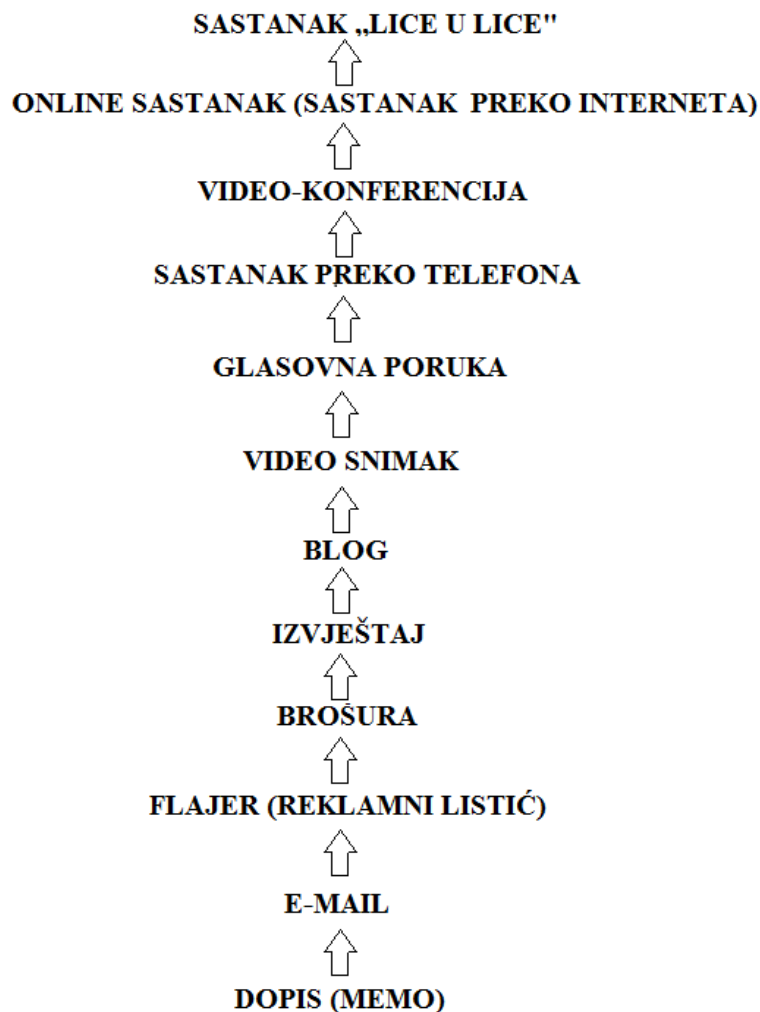
Da bi poslovna komunikacija bila što efikasnija i uspješnija, ona treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama. Nekad je potrebno raditi na vještini komuniciranja jer su naše urođene sposobnosti često nedovoljne za uspješnu poslovnu komunikaciju. Na isti način kao što radimo na sebi i usavršavamo se zbog određenog posla, tako isto moramo razvijati i konstantno unapređivati sposobnost komuniciranja. Dobra poslovna komunikacija omogućava stvaranje prijatne atmosfere između sagovornika, govornik deluje samouvjereno, a to je takođe veoma bitno zbog utiska koji se ostavlja na prisutne. Samim tim, uspješnije se ostvaruju zadati ciljevi.

Da bi poslovna komunikacija davala očekivane rezultate, neophodno je³:

- uspostaviti jasnu hijerarhiju
- koristiti vizuelnu komunikaciju
- upravljati konfliktima
- uzimati u obzir kulturalne razlike
- uspostaviti pravilnu pisanu komunikaciju.

Pri izboru medija komunikacije, važno je uzeti u obzir kome šaljemo poruku, kao i suštinu i cilj same poruke. Poslovna komunikacija uključuje korišćenje određenih medija: internet, štampu, radio, televiziju i lično komuniciranje.

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Business_communication, 29.07.2016. u 14:26h



Slika 2. Hijerarhija uticaja pojedinih medija

Izvor: Newman A., Ober S., *Business Communication: In Person, In Print, Online*, Mason: South-Western, 2013., str. 18

Nesumnjivo najveći utisak ostavlja lično komuniciranje, odnosno tzv. komuniciranje “face to face” ili „licem u lice”. Zatim slijedi komuniciranje preko interneta, odnosno online sastanak, a koji je od izuzetnog značaja zbog povezivanja udaljenih sagovornika sa različitim lokacija. Ovaj vid komunikacije je od posebne važnosti velikim kompanijama koje imaju široku mrežu svojih ogranaka, koja se često pruža i na različitim kontinentima. Potom slijedi video-konferencija, sastanak preko telefona, glasovna poruka, video snimak, blog, izvještaj, brošura, flajer, e-mail, dok se smatra da najmanji uticaj ima dopis.

Od uspješne komunikacije umnogome zavise i kvalitetni ljudski odnosi. Za svaku organizaciju (firme, društva) činjenica je da postoji zavisnost između organizacione klime i komunikacionog procesa. Organizaciona klima podrazumijeva radnu atmosferu koju uspostavljaju zaposleni i odnose koje oni stvaraju sami između sebe. Ovdje do izražaja dolaze i radne sposobnosti čovjeka, na koje veliki uticaj ima stvorena organizaciona klima. Najbolji rezultati postižu se u zdravoj i kvalitetnoj atmosferi koju stvaraju zaposleni. A da bi se to i ostvarilo, neophodno je omogućiti stvaranje upravo takve povoljne poslovne klime. U takvom ambijentu, zaposleni rade sa uživanjem, što vodi ka boljem angažovanju u poslu i ostvarivanju zadatih ciljeva. Na taj način, postiže se bolja efikasnost, kako pojedinca, tako i cjelokupne organizacije. Nasuprot tome, nepovoljna (loša) klima dovodi do stvaranja radne atmosfere u kojoj je dominantno nezadovoljstvo zaposlenih, što utiče kako na polju angažovanja i ostvarivanja radnih zadataka, tako i na ostvarivanje krajnjih ciljeva organizacije. Dobra komunikacija, dakle, nije samo odraz uspješne politike i dobrih međuljudskih odnosa, već je to jedan od uslova dobrog funkcionisanja i napretka organizacije.



Slika 3. Dobra radna atmosfera

Izvor: www.under30ceo.com

Mnogi autori su davali preporuke i svoja mišljenja o tome koje korake trebamo slijediti da bi komunikacija bila uspješna. Posebne strategije se razrađuju i odnose se na poslovno

komuniciranje. Stručnjaci smatraju da ni jednoj organizaciji to ne predstavlja lak i jednostavan zadatak.

Shodno tome, u daljem tekstu navedeno je tzv. „deset zapovjesti” uspješnog komuniciranja, koje su objavljene u publikaciji „Američkog udruženja upravljača”,⁴ a to su:

- jasno izlaganje ideja
- ispitivanje (analiza) svrhe ili cilja svakog saopštenja
- razumijevanje ljudskog i fizičkog okruženja
- planiranje, konsultacije i rasprave
- zahtjev za podršku i odobravanje
- saopštavanje i mogućnost pomoći
- uzimanje u obzir i sagledavanje dobro sadržaja svake poruke i tona glasa
- komunicirati korisno, odnosno uspostavljati komunikaciju ne samo za današnji dan, već i za sutra
- uvjerenost da radnje koje se vrše potkrepljuju saopštenja
- biti dobar slušalac.

1.1. Elementi komunikacije

U prethodnom poglavlju već smo spominjali pojmove, koji predstavljaju osnovne elemente komunikacije⁵:

- *pošiljalac*
- *poruka*
- *primaalac*.

Pošiljalac je osoba koja želi da prenese neku poruku, a za cilj ima uticanje na ponašanje i reakciju primaoca.

Primalac je osoba koja dobija poruku od inicijatora poruke i od koga se očekuje povratna informacija.

⁴ <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/bolarinwa-olorunfemi.htm>, 29.07.2016. u 19:36h

⁵ <https://sr.wikipedia.org/sr/Komunikacija>

Da bi komunikacija imala adekvatan ishod, neophodno je da *poruka* bude shvaćena na pravi način. Pošiljalac zbog toga mora da uputi jasnu, konkretnu i direktnu poruku i da pre toga odredi na koji način će to da uradi (verbalno ili neverbalno), a informacija treba da bude takva da primalac može da je razumije.

Komunikacija se smatra uspješnom ukoliko se poruka shvati pravilno, odnosno ukoliko primalac poruke reaguje na očekivan način.

1.2. Oblici komunikacije

Komunikacija se može ostvariti na različite načine. Pošiljalac poruke bira jedan od načina u zavisnosti od toga kakvu impresiju želi da ostvari i na koji način želi da njegova poruka bude shvaćena.

U zavisnosti od kanala kojima se prenosi, komunikacija može biti:

- *verbalna i*
- *neverbalna.*

1.2.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija podrazumijeva prenos poruke govorom, odnosno riječima.

Verbalna komunikacija može biti *usmena i pismena*.

Usmena komunikacija

Ovaj oblik komunikacije svakako predstavlja najvažniji vid komunikacije jer se prenosi živom riječju i koristi se svakodnevno u svim situacijama, bilo ličnim ili poslovnim.

Usmena komunikacija može biti u vidu monologa ili dijaloga.

Monolog je vrsta komunikacije koja podrazumijeva govor koji je upućen slušaocima, a govornik je okrenut ka sebi i zapaža se njegovo lično zalaganje i angažovanje. Kod ove vrste obraćanja, neophodno je da govor bude jasan i živopisan tokom izlaganja kako bi se slušaocima držala pažnja.

Potrebno je isticati suštinu teme i poentu izlaganja, kao i donošenje zaključka. Određene karakteristike govornika poput smisla za kreativnost, humor i improvizaciju su neophodne radi uspješno izvedenog monologa.⁶

Dijalog je osnovni oblik komuniciranja u koji su uključene najmanje dvije osobe. To je osnovni vid komuniciranja u bilo kojoj poslovnoj organizaciji.

Razgovor podstiče razmjenu mišljenja, omogućava da se izgrade odnosi među partnerima, poslovnim saradnicima, kolegama. Osnovni cilj dijaloga u poslovnom okruženju jeste da se razmijene ideje, prenesu informacije, donesu važne odluke, sudjeluje u ubjeđivanju, pregovaranju, argumentaciji i ono najvažnije, postigne određeni poslovni dogovor.⁷

Usmena komunikacija se najčešće prenosi razgovorom „lice u lice“, telefonom, televizijom i drugim sredstvima komunikacije. U poslovnim komunikacijama, iako poslednjih godina sve veći značaj dobija pisani oblik komunikacije (u vidu e-mail-a, tekstualnih poruka), usmeni oblik komunikacije čini i do 90% radnog vremena.⁸

Usmena komunikacija svakako ima veći uticaj ukoliko se prilikom razgovora naglašavaju određene riječi, zauzme određeni stav, odnosno kada se upotrebljava mimika, gestovi, pazi na intonaciju i drugo. Razgovor „licem u lice“ nam omogućava da direktno vidimo učinak našeg razgovora i odmah imamo povratnu informaciju (feedback). Upravo ta povratna informacija nam omogućava da reagujemo u trenutku, kako bi uticali i možda modifikovali mišljenje sagovornika, ali i za razradu strategije pregovaranja u poslovnosti neke organizacije, prilikom zaključivanja ugovora i slično. Osim toga, usmena komunikacija u nekoj organizaciji je od izuzetne važnosti za izgradnju i održavanje zdravih odnosa između zaposlenih.⁹ Dakle, izražajnost u govoru je veoma bitna i predstavlja značajan kvalitet u verbalnoj komunikaciji.

⁶ Marković M., *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Beograd, 2003., str. 29

⁷ *Ibid.*, str. 30

⁸ Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, New York, 1973., str. 79

⁹ *Ibid.*, str. 80



Slika 4. Usmena komunikacija

Izvor: www.google.me

Pored svojih pozitivnih strana, usmena komunikacija ima i određene nedostatke.¹⁰ Navešćemo samo neke primjere od njih:

- Često se dešava da ljudi manje razmišljaju o sadržaju poruke nego što je slučaj kada je u pitanju pismena komunikacija. Zbog toga se nekada može cio razgovor dovesti u pitanje;
- Usmena poruka može biti podložna različitim oblicima smetnji (suviše tih razgovor, loše telefonske veze, izostavljanje važnih detalja);
- Kod usmene komunikacije većinom ne postoji nikakav zapis (osim ukoliko se razgovor ne snima);
- Stres, odnosno trema, prilikom javnog obraćanja pri čemu često kvalitet poruke bude slabiji itd.

Pismena komunikacija

U odnosu na usmenu komunikaciju, ovaj vid ostavlja trajan oblik komunikacije i odnosi se na poruke koje se prenose do prijemnika u pisanoj formi (e-mail, pismo, memo, izvještaj, itd.).

Za razliku od usmene komunikacije, gdje nemamo prostora za neko duže razmišljanje i osmišljavanje iznijetog, pismena komunikacija nam upravo to omogućava. Čovjek daleko više

¹⁰ Pavić Ž., *Etika i poslovne komunikacije*, Beograd, 2011., str. 32

razmišlja o nečemu što piše jer pisana riječ ostaje trajan zapis i stoga ima određenu težinu i važnost.

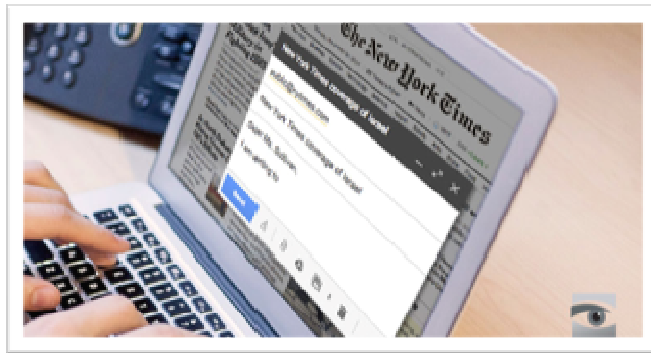
Osnovne prednosti pisane komunikacije su:

- poruke se mogu više puta uređivati i mijenjati prije nego što se pošalju;
- ostaje pisani trag kao dokaz za svaku poslatu poruku i može se odložiti za kasnije proučavanje i pregled;
- pisana poruka omogućava da osoba koja je primi ima dovoljno vremena da poruku sagleda na pravi način, razmotri, u potpunosti je razumije i shodno tome pošalje odgovarajući komentar.

Najslabija strana pisane komunikacije je što iziskuje vrijeme za pripremu, slanje, prijem i odgovor. Vremenski period varira u zavisnosti od kanala kojim se šalje (ptt, e-mail, lična dostava) od nekoliko minuta do nekoliko dana.¹¹

Kao ostale nedostatke pisane komunikacije možemo navesti:

- za povratnu informaciju potrebno je vrijeme, dok je kod usmene komunikacije dobijamo odmah;
- zahtijeva korišćenje određene tehnologije (pa makar i najprostije, kao što su papir i olovka);
- sposobnost u pisanju se razlikuje kod ljudi.



Izvor Slika 5. Primjeri pisane komunikacije

www.printedmatterpaper.com

¹¹ *Ibid.*, str. 33

1.2.2. Neverbalna komunikacija

Predstavlja onaj aspekt komunikacije kao što su gestovi i izrazi lica, koji ne uključuju verbalnu komunikaciju, ali mogu uključivati neverbalne aspekte samog govora (naglasak, ton glasa, brzinu govora, itd.).¹² Neverbalna komunikacija je pratilac verbalne komunikacije i kao takva upotpunjuje razgovor i doprinosi boljem razumijevanju izrečenog.

Prateći elementi razgovora kao što su govor tijela, izraz lica, pogled, odjeća i spoljni izgled, ton glasa i drugo, doprinose tome da komunikacija ima veći značaj utoliko više koliko je ovih elemenata uključeno.¹³ Oni su od izuzetnog značaja jer je često prilikom komuniciranja mnogo lakše i prirodnije izraziti emocije pokretom nego riječima.¹⁴

U svom nastojanju da što bolje prouči pokrete i njihov značaj prilikom neverbalne komunikacije, Goldman ih je podelila na¹⁵:

- gest (npr. klimanje glavom prilikom pozdrava, palac gore kao pozitivan znak ili odobravanje, prst na ustima za tišinu, mahanje rukom kao pozdrav itd.);
- stav ili držanje (govori nam o ponašanju i ulogama u društvu).



Slika 6. Primjer neverbalne komunikacije putem gestikulacije rukom

Izvor: www.articles-junction.blogspot.com

¹² <http://www.dictionary.com/browse/nonverbal-communication>, Collins English Dictionary - Complete & Unabridged 2012 Digital Edition, 11.07.2016. u 13:27h

¹³ Pavić Ž., *op. cit.*, str. 33

¹⁴ Goldman E., *As Others See Us: Body Movement and the Art of Successful Communication*, NY, 2004., str. 2

¹⁵ *Ibidem.*



Slika 7. Primjer neverbalne komunikacije putem stava

Izvor: www.articles-junction.blogspot.com

Odbrambeni stojeći položaj (prekrštene ruke) obično zauzimaju ljudi u onim situacijama kada su u društvu u kom nikoga ne poznaju. “Zakopčani” položaj, predstavlja onaj koji na prvi pogled može da djeluje kao da se ljudi znaju i da su opušteni ali ruke stoje u odbrambenom položaju i prekrštene noge zapravo govore da im je malo neugodno.¹⁶ Ljudi koji često zauzimaju ovu poziciju češće imaju običaj da kažu da su rezervisani i da im je tako ugodno, prije nego da su nervozni, stidljivi ili su jednostavno zauzeli odbrambeni stav.¹⁷ Otvoreni položaj je onaj koji koristimo u društvu koje nam je poznato, a karakterišu ga otvoreni dlanovi, oslonjenost na jednu nogu, opuštene ruke i tijelo.¹⁸ Primjer zatvorenog i otvorenog stojećeg položaja možete vidjeti na sledećoj slici.

¹⁶ <http://psiholeta.blogspot.com/2012/03/komunikacija.html>, 16.07.2016. u 19:00h

¹⁷ Pease A., *Body language*, London, 1981., str. 70

¹⁸ <http://psiholeta.blogspot.com/2012/03/komunikacija.html>, 16.07.2016. u 19:00h



Zatvoreni položaj



Otvoreni položaj

Slika 8. Primjer zatvorenog i otvorenog stojećeg položaja

Izvor: Pease A., *Body language*, London, 1981., str. 70

S. Robins u svom dijelu “Organizational behavior” navodi da neverbalna komunikacija podrazumijeva “pokrete tijela, izraze lica i distancu između dva sagovornika”.



Slika 9. Primjer neverbalne komunikacije putem izraza lica (facijalne ekspresije)

Izvor: www.articles-junction.blogspot.com

Svaki pokret tijela i izraz lica ima značenje i može se reći da ni jedan nije slučajan. Naše tijelo ne tako rijetko neverbalno komunicira čak i da nismo toga svjesni. Iz određenog pokreta i izraza lica može se poslati poruka i o našem emotivnom stanju, da li smo srećni, bijesni, tužni, iznenađeni itd. Na primjer, sležemo ramenima kada smo ravnodušni, podižemo obrve kada nas nešto iznenadi, namigujemo nekom sa kim smo bliski i drugo. Bebe i mala deca su odličan primjer koliko je neverbalna komunikacija važna. Takođe, način u stavu i distanci između dva sagovornika u smislu fizičke udaljenosti, takođe ima značenje. Ono što se smatra kao pravilan razmak u velikoj mjeri zavisi od kulturne norme (naročito u poslovnom svijetu). Na primjer, istraživanja su pokazala da se razlikuju oni iz „kontakt” kultura (Latino-amerikanci, južni Evropljani) koje karakteriše bliskost tijelom i dodirom od onih iz „nekontaktnih” kultura (Azijati, Sjeverno-amerikanci, sjeverni i zapadni Evropljani). Osim navedenog, treba pomenuti i kontakt očima, koji se smatra izuzetno važnim. Naime, studije pokazuju da oni koji održavaju kontakt očima dok govore imaju više kredibiliteta od onih kojima oči lutaju u toku razgovora. Ljudi koji čine kontakt očima se smatraju sposobnijima od onih koji to ne čine.¹⁹

¹⁹ Langton N., Robbins S., Judge T., *Organizational behavior*, Toronto, 2013., str. 196

Govor tijela	Tumačenje
ne gleda u oči	nesigurnost, nervoza i nespремnost za saradnju; ne govori istinu i nešto skriva
drži se pogrbljeno	plašljivost; u dogovorima i pregovorima vi ćete donositi odluke, stoga iskoristite to
pretjerano gestikulira	nervoza, budite oprezni jer sadržaj baš i ne odgovara istini
ruke prekrštene na prsima i prekrštene noge	nepovjerenje, defenzivnost; svojim držanjem pokazuje udaljenost i otpor prema predmetu razgovora
dlanovi prema dolje s ispruženim prstima	dominantnost i agresivnost
otvoreni dlanovi, kontakt očima, smiješak, otvoreni položaj tijela, uspravno sjedenje i držanje	dobronamjernost, prijateljstvo i iskrena saradnja
stopala usmjerena prema vratima	želi da se razgovor završi što prije i da ode
stopala usmjerena prema Vama	želi saradnju
često trepće, kašljuca, zamuckuje, stalno otvara i zatvara šake, tapka nogama	znakovi zabrinutosti i nervoze; razgovore morate voditi kratko s konkretnim činjenicama jer u protivnom nećete postići ništa.
ruke u džepu	biti na oprezu
gladaenje brade, stavljanje prsta na obraz, brisanje naočara ili paljenje cigarete, sužavanje očiju, usmjeravanje pogleda u daljinu	procjenjuje situaciju
trljanje iza uha ili lagano dodirivanje nosa	odbojnost, sumnja, nesigurnost ili nemogućnost izbjegavanja pitanja ili odgovora
klimanje glavom	pažljivo prati sagovornika
brzo klimanje glavom ili tapkanje ruku	sugeriranje sagovorniku da požuri sa svojim izlaganjem

Slika 10. Primjeri govora tijela i njihovo tumačenje

Izvor: www.zivotna-skola.hr

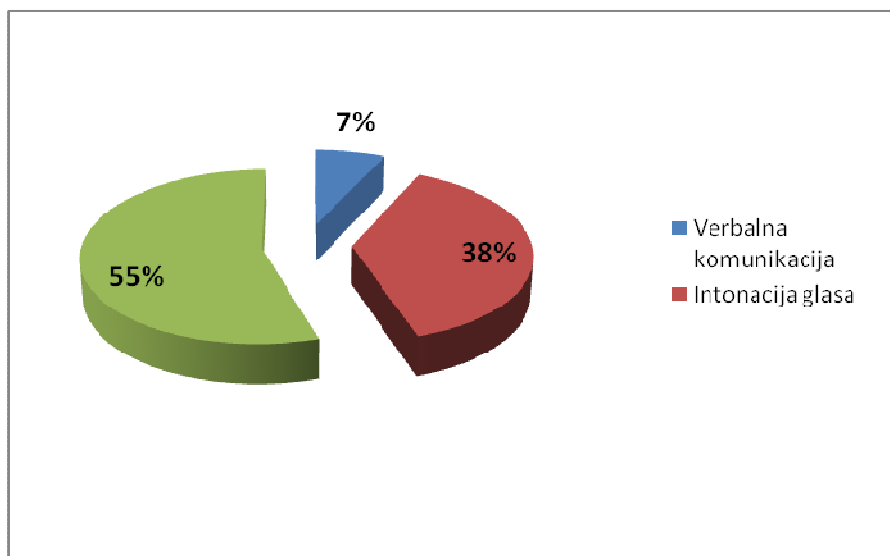
Mehrabian A. smatra da „nečije opuštenije držanje prenosi pozitivniji stav prema drugom i čini atmosferu prijatnijom”.²⁰

Po Mehrabianu, sagovornik (primaoc poruke) će sigurnije (skriveno) značenje poruke moći pre da razumije iz intonacije glasa i gesta nego iz doslovnog značenja izgovorenih riječi.

To je poznato kao pravilo "7% -38% -55%", gde 7% čini verbalna komunikacija, 38% ton glasa i 55% izraz lica.²¹

²⁰ Mehrabian A., *Nonverbal communication*, New Brunswick and London, 1972., str. 11

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian, 14.07.2016. u 01:08h



Grafikon 1. Uticaj verbalne i neverbalne komunikacije po Mehrabianu

Neverbalna komunikacija nije uvijek laka za tumačenje. Znaci koje koristimo prilikom objašnjavanja nečega, a kojih smo često nesvjesni, javljaju se u grupama i nemaju uvijek isto značenje. Mora se voditi računa o kontekstu, situaciji, kada i kako tumačimo znake. Od izuzetne važnosti je i da se neverbalni i verbalni signali poklapaju, odnosno usklađuju, jer to vodi stvaranju povjerenja, razgovor teče u pozitivnom smjeru, sagovornici su opušteni i poruke jasnije. U obrnutom slučaju, kada se ne poklapaju dolazi do napetosti, konfuzije i javlja se nepovjerenje.

Mnogobrojni znakovi i signali koji se koriste u komunikaciji podrazumijevaju određeni stav tijela, ali i mimiku lica, položaj tijela, gestikulaciju... Položaj koji se zauzima u odnosu na slušaoca ili sagovornika, kroz odnos pristupanja ka sagovorniku ili povlačenja od sagovornika, govori nam o odnosu osoba koje vrše komunikaciju. U zavisnosti od toga da li se prema sagovorniku želi iskazati bliskost ili pak distanca, bitno je voditi računa o udaljenosti, kao i o stavu tijela. Na taj način, u interakciji se prožimaju i verbalna i neverbalna komunikacija. Komunikacija je utoliko siromašnija ukoliko izostane neverbalni dio. Poruka upućena jednoličnim glasom, bez pokreta, mimike i gestikulacije, ukočenog lica i pogleda gubi dosta od svoga bogatstva i ne ostavlja takav utisak kao kad bi bila praćena neverbalnim signalima.

1.3. Kanali komunikacije u organizaciji

Osnovna dva kanala kojima se vrši proces komuniciranja u organizaciji su kanali formalne i neformalne komunikacije.

Formalna komunikacija podrazumijeva govorno i pisano komuniciranje, a dijeli se na vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.

Vertikalna komunikacija predstavlja vrstu komunikacijske mreže u kojoj se tok informacija može obavljati u dva pravca: od gore ka dolje, odnosno od upravljačkog menadžmenta prema podređenima i od podređenih prema vrhu. Vertikalna komunikacija na dolje uključuje naredbe, pravila, informacije, instrukcije i drugo, a komunikacija na gore podrazumijeva sugestije, žalbe, izvještaje itd.²²

Horizontalna komunikacija predstavlja komunikaciju koja se odvija između dvoje zaposlenih koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou.²³

Smatra se da ove vrste komunikacije imaju podjednak značaj za organizaciju bilo koje vrste i veličine i međuzavisan odnos.

U svakoj organizaciji postoji kanal formalne komunikacije, koji je zasnovan na jasno definisanim pravilima obavezama i odgovornostima. Različiti nivoi putem kojih prolazi određena informacija predstavljaju kanal komunikacije. Ovaj kanal je oformljen pravilima kompanije.²⁴

Formalna komunikacija podrazumijeva određenu strukturu ili šemu neke organizacije, koja ujedno može predstavljati i njen hijerarhijski sistem. U takvom hijerarhijskom sistemu, svako radno mjesto već je određeno prema unaprijed utvrđenoj organizacionoj šemi rada i sistematizaciji radnih mjesta, odnosno svaki zaposleni ima unaprijed određenu poziciju i status. Nivoi hijerarhijske ljestvice se razlikuju kako po važnosti zaposlenih u odnosu na to koju funkciju obavljaju tako i od veličine same organizacije. Pa tako npr. velike organizacije imaju više nivoa hijerarhijske ljestvice, dok manje organizacije imaju manje. Na primjer, u velikim

²² Singla Dr. R. K., *Business Management*, New Delhi, 2009., str. 115

²³ *Ibid.*, str. 116

²⁴ Kushal S.J., Ahuja S., *Business Communication*, New Delhi, 2010., str. 31

trgovinskim centrima radnik prodavac će se za određena pitanja obraćati šefu prodaje a šef prodaje direktoru, tj. radnik koji se po hijerarhijskoj lestvici nalazi na najnižem mjestu neće moći direktno da komunicira sa direktorom.²⁵ Hijerarhijski sistem je dakle, u direktnoj vezi sa veličinom organizacije i brojem zaposlenih.



Slika 11. Formalna komunikacija

Izvor: www.mgcommunication.blogspot.com

Neformalna komunikacija označava komunikaciju koja je nezvaničnog karaktera, a odvija se između ljudi i grupa različitih profila.²⁶ Ona je produkt društvenih odnosa koji se razvijaju u organizaciji.

Ova vrsta komunikacije je bazirana na neformalnoj komunikaciji i vezama koje čine prijateljstvo, poznanstvo od ranije, pohađanje zajedničkog kursa i slično. Često je manje postojana od formalne, jer pojedine informacije mogu biti netačne ili djelimično tačne (tračevi, ogovaranja, informacije koje je menadžment namjerno ili nenamjerno ispustio), a najčešće su nepotpune. Nije organizovana po nekom ustaljenom redu (hijerarhiji), već se prenosi stihijski. Pokretač neformalne komunikacije može biti bilo koji član organizacije.

²⁵ *Ibidem.*

²⁶ Singla Dr. R. K., *op.cit.*, str. 117



Slika 12. Neformalna komunikacija

Izvor: www.edunote.info

U organizaciji, neformalna komunikacija daje svu slobodu govora koju formalna komunikacija ograničava. Za nadređene, ona ima prevashodan značaj na određenim okupljanjima, poput ručkova, zabava i slično, jer upravo na takvim okupljanjima pojedini zaposleni se mogu opustiti i prenijeti određene informacije koje bi im formalna situacija otežavala.

1.4. Interna i eksterna poslovna komunikacija

Interna i eksterna komunikacija spadaju u jedne od najznačajnijih resursa organizacionog komuniciranja. Interna komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija i ideja unutar organizacije, dok se eksternom komunikacijom informacije unose u organizaciju i iznose van nje. Obije vrste komuniciranja se ostvaruju na formalan i neformalan način.

1.4.1. Interna poslovna komunikacija

Interna komunikacija se odnosi na komuniciranje zaposlenih unutar neke organizacije, na svim nivoima. Nije potrebno naglašavati da je za uspjeh svake organizacije (bilo neprofitne ili one koje su okrenute profitu) potrebna dobra veza i komunikacija između viših i nižih menadžera, između nadređenih i podređenih, odnosno između samih zaposlenih.²⁷

²⁷ Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd, 2011., str. 14

Interna komunikacija između zaposlenih uključuje korišćenje najrazličitijih vidova komuniciranja, poput: oglasnih tabli, telefona, e-maila, faksa, pisma, memoranduma, preko interneta, izvještaja i drugog.

Glavni ciljevi interne komunikacije²⁸ su:

- prenošenje zahtjeva ili instrukcija od nadređenih ka podređenima
- informisanje osoblja o postignutim dogovorima, sporazumima, razvoju u izmjeni politike firme
- informacije dobijene od zaposlenih koje će pomoći višem menadžmentu pri donošenju odluka
- motivisanje zaposlenih
- dostavljanje izvještaja, informacija ili odgovora od niže postavljenih zaposlenih ka vrhu, odnosno menadžmentu organizacije
- prenošenje predloga i različitih ideja duž linije upravljanja.

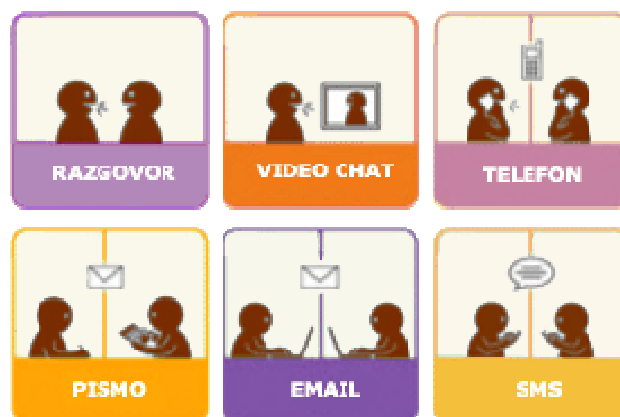
U svakoj organizaciji neophodna je dobra komunikacija radi uspješnog obavljanja radnih zadataka. Na komunikaciju možemo gledati kao na sredstvo pomoću koga se zaposlenima daju informacije koje su im potrebne za obavljanje njihovog dijela posla. Na taj način, komunikacijom se ostvaruju postavljeni ciljevi i postižu se bolji rezultati.

Interna komunikacija se odvija na različite načine.²⁹ U njoj biti je dobra povezanost među zaposlenima, a to se postiže sledećim metodama:

- ličnom komunikacijom (sastanci, rasprave, dijalozi)
- pisani i štampani oblik komunikacije (flajeri, interne novine, oglasne table)
- elektronski način komuniciranja (e-mail, telefon, internet).

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ *Ibid.*, str. 15



Slika 13. Neki od primjera poslovnog komuniciranja

Izvor: www.zivotna-skola.hr

Od navedenih oblika komuniciranja, najzastupljeniji vid jeste elektronski, koji je, prema najnovijim istraživanjima, zastupljen sa oko 75%.³⁰ Ova vrsta komunikacije sve više napreduje i usavršava se te omogućava i najbržu korespondenciju među zaposlenima. Od posebne važnosti je u situacijama kada je nešto neophodno saopštiti ili uraditi u što kraćem vremenskom periodu. Takođe treba pomenuti i kompanije koje imaju široko razvijenu mrežu manjih poslovnica, te komunikaciju sa svojim zaposlenima najčešće odvija na ovaj način. Sve više je zastupljeno tzv. *online* komuniciranje, pa tako imamo online konferencije, online obuke i slično. Na ovaj način, za razliku od tradicionalnih metoda, bitno skraćujemo vrijeme koje bismo utrošili odlaskom na neku obuku ili konferenciju i umjesto toga, možemo ga preusmjeriti da uradimo nešto drugo.

Kao i svi drugi načini komunikacije, pored svojih prednosti i interna poslovna komunikacija ima svojih nedostataka, od kojih su neki³¹:

- neodgovarajuća komunikacija, odnosno korišćenje određenog medija
- nejasna poruka (svrha poruke, potrebna su dodatna objašnjenja)
- udaljenost primaoca (pri čemu može doći do izmjenjenog sadržaja poruke ukoliko se prenosi preko više kanala)
- ometanje (prekid kanala komunikacije).

³⁰ Dobrijević G., *op.cit.*, str.14

³¹ *Ibid.*, str. 16

1.4.2. Eksterna poslovna komunikacija

Eksterna poslovna komunikacija uključuje unošenje određenih informacija u organizaciju i iznošenje van nje. Ona je veoma važna u svim sferama svake organizacije jer podrazumijeva povezivanje sa partnerima, potrošačima, servisnim kompanijama, dobavljačima kao i sa širom javnosti uopšte.

Ova vrsta komunikacije je takođe bitna jer predstavlja imidž preduzeća. Zato je od izuzetne važnosti posvetiti joj vremena i razvijati strategiju njenog razvoja.

Kao osnovni ciljevi eksterne poslovne komunikacije navode se³²:

- odnosi sa medijima
- građenje imidža
- upravljanje reputacijom
- odnosi sa investitorima
- odnosi sa poslovnom javnošću
- upravljanje promjenama.

Eksterna komunikacija se može ostvarivati putem sajta, pisama, e-maila, telefona, faksa, prezentacija, veb sajta i drugog, a često na osnovu kvaliteta izrade datog medija donosimo zaključak o kvalitetu organizacije. Upravo zbog toga se mora voditi računa o svakoj poruci koja se šalje eksternom okruženju, bilo da su u pitanju oglasi, izvještaji, obavještenja i drugo. Velike i ozbiljne organizacije imaju i posebnu službu koja je zadužena za iznošenje informacija javnosti, odnosno menadžere za odnose sa javnošću. Ovakav vid javnog informisanja predstavlja formalnu eksternu poslovnu komunikaciju.

Eksterna poslovna komunikacija može biti i neformalnog karaktera, a ogleda se u iznošenju određenih informacija od strane zaposlenih. Kada zaposleni govore o svom poslu i o organizaciji u kojoj rade, oni na taj način ostavljaju određeni utisak i šalju poruku. Mnogi ljudi stiču mišljenje o pojedinim organizacijama samo na osnovu izgleda zaposlenih ili na osnovu nekih njihovih suptilnih izjava.

³² <http://osjob.blogspot.com/2011/07/eksterni-komunikacija.html>, 01.08.2016. u 19:05h

Za eksternu komunikaciju je od velike važnosti značaj prvog utiska. To ne umanjuje njen značaj u drugim formama komunikacije, već samo ističe koliki značaj ona može imati kada je poslovnost u pitanju, npr. sa nekom organizacijom ili firmom kada se stupa u kontakt po prvi put, a sa kojom želimo saradnju, pri zapošljavanju novih radnika, pri angažovanju dobavljača i slično. U odnosu na to kakav se utisak stekne o ljudima sa kojima se sarađuje, takav utisak se stiče i o cijeloj organizaciji. Neznanje o značaju prvog utiska, često vodi neuspjehu. Drugačije rečeno, ukoliko želimo da naša organizacija ima dobar imidž i korektne odnose sa spoljnom sredinom, eksternoj komunikaciji se mora ozbiljno pristupiti.

Eksterna komunikacija je veoma često pokazatelj i same interne komunikacije. Ukoliko je neko od zaposlenih u komunikaciji sa saradnicima grub i netaktičan, ne može dugo i dosledno da održi drugačiju sliku pred ljudima i van organizacije.

Bilo koja vrsta organizacije, njeno napredovanje i uspjeh, prvenstveno zavise od ljudi i spoljnih uticaja i zbog toga je eksterna poslovna komunikacija toliko važna.

1.5. Prepreke i konflikti u poslovnoj komunikaciji

Prepreke u komunikaciji obuhvataju sve ono što spriječava da poruka bude primljena i shvaćena. Prepreke su češće ljudskog nego tehnološkog porijekla³³.

Možemo ih podijeliti na:

- *socio-kulturološke*
- *psihološke*
- *organizacijske.*

Socio-kulturološke prepreke su od velikog značaja iz razloga jer čovjek nesvjesno vjeruje u svoju kulturu i pokorava se njenim načelima. Kako postoje razlike u kulturi među narodima, to može rezultirati i određenim preprekama u komunikaciji. Društvene norme i kulturna obilježja omogućavaju nam bržu komunikaciju i bolje razumijevanje, ali isto tako mogu pomoći i u određenim smetnjama u razumijevanju. Glavni socio-kulturološki elementi koji mogu da postanu prepreka u komunikaciju su: grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipi, jezik i žargon.³⁴

Psihološke prepreke su odraz mentalnog i emotivnog stanja pojedinca. Kao neke od najbitnijih možemo navesti: slabo pamćenje, percepcija, nepažljivo slušanje, emotivne reakcije...

Organizacijske prepreke se odnose na kulturu komunikaciju i organizaciju unutar jedne organizacione strukture. Najčešće prepreke ove vrste su: preopterećenje informacijama, pogrešno primljene (prenesene) i shvaćene poruke, kontradiktorne poruke, negativna komunikacijska klima i drugo.

Osim navedenog, možemo pomenuti još neke od bitnih prepreka za uspješnu komunikaciju. Kevin Hogan ih navodi osam³⁵:

- neuspješnost da se ostavi dobar prvi utisak (najčešće se već pri prvom susretu formira negativno ili pozitivno mišljenje o nekoj osobi);

³³ Pavić Ž., *op. cit.*, str. 36

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ Hogan K., *Can't Get Through: Eight Barriers to Communication*, Gretna, 2003., str. 11

- loše ispričana ili prenešena informacija;
- nepažljivo slušanje sagovornika;
- raspravljavanje sa namerom vrijeđanja (povređivanja) sagovornika;
- kritičnost;
- neprijateljski stav (razgovor u negativnom kontekstu, negativne ideje, riječi, često nas mogu dovesti u situaciju da se osećamo potišteno);
- ignorisanje govora tijela;
- nepraćenje toka razgovora (lutanje pogledom sa strane i nepažljivim slušanjem sagovornika dolazimo u neprijatnu situaciju pri čemu se druga strana često može naći uvrijeđena).

Možemo se zapitati i sami da li smo se ikad nalazili u nekoj od ovih situacija. Ponekad je, usled velikog umora, jako teško zadržati koncentraciju i pratiti tok razgovora ili nam je recimo, izuzetno teško pratiti sagovornika koji ne dozvoljava i nama da dodemo do riječi.

Pored navedenih prepreka, postoji i veliki broj mnogih drugih faktora koji mogu ometati ili otežavati govorno sporazumjevanje ili razumjevanje pisanih poruka. Takvo je npr, gomilanje riječi bez pravog značenja ili riječi sa nepotpunim i nedorečenim značenjem, zatim upotreba stereotipnih fraza koje su tokom vremena, a posebno u sadašnjem dobu, izgubile nekadašnji smisao itd. Jedna od bitnih prepreka takođe može biti i nepostojanje komunikacionog kanala, odnosno, nemogućnost da se uspostavi željena komunikacija. To se može iskazati primjerom, kada neko od rukovodilaca postavi pitanje „Ima li pritužbi ili žalbi?” – vrlo je vjerovatno da se niko neće javiti.³⁶

Da bi se pojedine prepreke u poslovnoj komunikaciji lakše prevazilazile, mogu se koristiti određene smjernice. Na primjer, u pismenoj komunikaciji se može koristiti jednostavniji način pisanja (poznate riječi i fraze, bez stranih riječi i izraza), zatim prikazivanje putem grafikona, dijagrama, tabela, slika i drugih pojašnjenja koja omogućavaju lakše razumijevanje poruke, kao i upotreba kratkih i jednostavnih rečenica i izbegavanje nepotrebnih riječi. U usmenoj komunikaciji se mogu koristiti različite priče, metafore i primjeri radi dodatnog objašnjenja i

³⁶ Miljević M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Beograd, 2010., str. 311

lakšeg razumijevanja, može se iskazati pozitivan stav i entuzijazam o projektima i ciljevima organizacije i uvijek treba govoriti jasno i razumljivo.

Konflikti u organizaciji su veoma česti, a najčešće se tiču neslaganja i sukoba usled različitih stavova i mišljenja i imaju negativnu konotaciju.

Konflikt može da obuhvata širok spektar različitosti i podijeljenosti u nekoj organizaciji, neslaganja oko ciljeva, raspodjele poslova, različite interpretacije činjenica, neslaganja oko organizacionog ponašanja i slično.

Sukob u organizaciji ili na radnom mjestu može biti stvaran ili percipiran i iskazuje stanje neslaganja oko vrijednosti i interesa među ljudima koji rade zajedno. Sukob može poprimiti različite oblike u bilo kojoj organizaciji. Može biti neslaganje između formalnog autoriteta i vlasti i pojedinaca ili pak skupina, odnosno grupe zaposlenih. Suptilniji oblik sukoba uključuje suparništvo, ljubomoru, mišljenja, uloga, kao i borbu za moć i korist. Tu je i sukob unutar pojedinaca, između konkurentskih zahtjeva i potreba, na koji pojedinci reaguju na različite načine.³⁷

Konačno, konflikt može da vodi od verbalnog ka fizičkom, te može imati i veoma nasilan karakter.

Konflikt je važna socijalna pojava u svakoj organizaciji te je njegovom proučavanju bitno posvetiti pažnju. On utiče na rad svakog pojedinca i grupe, a samim tim i na ostvarivanje ciljeva organizacije. To se posebno odnosi na efikasnost obavljanja poslovnih obaveza, stabilnost pojedinaca ili grupe i promjene u međuljudskim odnosima, a koje su veoma bitne za napredovanje u ostvarivanju radnih zadataka. Često se kao glavni uzrok nazadovanja u radu ili neblagovremeno odrađenih radnih zadataka navode konflikti među zaposlenima.³⁸ Iz tog razloga vidi se koliko su za uspješno napredovanje bitni povoljna radna atmosfera i topli međuljudski odnosi.

³⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_conflict, 01.08.2016. u 19:55h

³⁸ Afzalur R., *Managing conflict organizations*, New Jersey, 2011., str. 7

2. POSLOVNI BONTON

“U poslu, koliko god mislili da ste uspješni ili dobri, većinom će vas ljudi cijeniti prema ponašanju.” – Terry J. Nash, generalni direktor Javnog instituta za marketing.

Bonton se obično definiše kao skup pravila lijepog i pristojnog ponašanja. U bukvalnom značenju porijeklo vodi od francuske riječi i znači dobar ton.³⁹

U poslovnom svijetu postoji kodeks određenog ponašanja, tačnije dobrih poslovnih manira. Poznavanje tih pravila omogućuje poslovnom čovjeku da lakše pristupa pojedinim situacijama i da se samouvjereno nosi sa poteškoćama. Tada posebno do izražaja dolaze stvarne sposobnosti pojedinca.⁴⁰

Postoje četiri osnovna načina na koji predstavljamo sebe drugima⁴¹:

- predstavljanje sopstvene ličnosti u javnosti (kakvi bismo željeli da budemo);
- predstavljanje skromnije varijante ličnosti;
- predstavljanje uljepšane varijante sopstvene ličnosti i
- predstavljanje sebe kakvi zaista jesmo.

Poslednji navedeni način predstavlja ujedno i najkompleksniji jer zahtjeva poznavanje sopstvenih vrijednosti ali i mana.⁴² Uvijek treba težiti sopstvenom unapređivanju i usavršavanju, a to možemo samo ukoliko dovoljno dobro poznajemo sebe i priznajemo svoje greške.

Bonton u verbalnoj komunikaciji podrazumijeva, prije svega, odgovornost prema svakoj izgovorenoj riječi, a naročito datoj. Ponašanje, maniri, ophođenje, kao i sama kultura se uče posmatranjem, imitiranjem, a krajnji cilj svega toga je izgradnja kompletne i kompleksne ličnosti

³⁹ Stamenić S., *Bonton – Knjiga o lepom ponašanju*, Beograd, 2011., str. 5

⁴⁰ Robinson. D., *Poslovni bonton*, Beograd, 1995., str. 9

⁴¹ Četković J., Begu B., Stevanović V., *Vještine komunikacije sa strankama*, Uprava za kadrove, Podgorica, 2006., str. 24

⁴² *Ibidem*.

koja ostavlja određeni utisak i lični pečat u javnosti. Objektivnost, poštenje i držanje date riječi doprinose sticanju ugleda u poslovnom okruženju. Pored toga, obrazovanjem, držanjem, stavom, poslovnim manirima i kulturom postiže se jači utisak na sredinu i sagovornika i stvara se slika o pouzdanom, povjerljivom i sigurnom partneru, prijatnom, predusretljivom i korektnom kolegi ili pak lideru koji je dovoljno sposoban da, pored svoje stručnosti, kompetentnosti i znanja, oko sebe stvori prijatnu i kreativnu atmosferu za rad.⁴³

Pojedini maniri i ponašanje koje poslovan čovjek praktikuje, zapravo se uči kroz vaspitanje još u djetinjstvu. Pa tako npr., smatra se nepristojnim preglasno se smijati, pričati punih usta, koristiti ružne riječi, psovke i izraze, ogovarati, provocirati druge i svađati se, pričati i gestikulirati neprimjereno.

⁴³ *Ibidem.*

2.1. Zlatna pravila poslovnog ponašanja

Dobri poslovni maniri uključuju i pažljivo uvažavanje interesa ali i osjećanja drugih. Dakle, to nam govori da treba voditi računa o tome kako se osjeća i druga strana, a ne gledati isključivo sopstvene interese. Nekada je potrebna veoma jaka volja da bi se suzbio prirodni instinkt za iskorišćavanjem nekoga ko je u lošijem ili na nižem položaju. Ukoliko se ispoštuje i druga strana i postupi ispravno, kao satisfakcija slijedi dodatna samouvjerenost, poštovanje drugih ali i poštovanje prema samom sebi. Zbog toga je važno imati u vidu i poziciju druge strane, odnosno sagovornika.⁴⁴

Kao zlatna pravila Robinson navodi⁴⁵:

- izgled – uvijek gledati da se u svom izgledu istakne ono najbolje (biti doteran, prikladno obučen, stajati ili sedeti pravilno);
- maniri – biti darežljiv (ukoliko se ponašamo sebično ili grubo, poslovna veza neće napredovati);
- poštenje – ponašati se iskreno i korektno (voditi računa o reputaciji, jer se ona stiče dugo a gubi vrlo brzo);
- uvažavanje – sagledavati sebe i svoje ponašanje iz perspektive drugih (predvideti potencijalne reakcije osobe sa kojom je planiran sastanak, telefonski razgovor i slično jer će se na taj način moći odgovoriti sa punom pažnjom);
- ličnost – iskazati svoje kvalitete;
- stil ili takt – promisliti dobro prije nego što se nešto kaže (čuvati se od nepromišljenih izjava i postupaka).

⁴⁴ Robinson D., *op.cit.*, str. 12

⁴⁵ *Ibid.*, str. 13

2.2. Ponašanje na poslovnim sastancima

Sastanak čini troje ili više ljudi koji razgovaraju o poslu.⁴⁶ Poslovni sastanci mogu biti formalni i neformalni.

Bez obzira da li su sastanci formalnog ili neformalnog karaktera, potrebno je poštovati određena pravila lijepog ponašanja. Na taj način, sastanci će sigurno biti prijatniji, produktivniji i konkretniji.

Neformalni sastanci mogu biti spontani (improvizovani) ili unaprijed dogovoreni.⁴⁷ Ukoliko su unaprijed dogovoreni, potrebno je ispoštovati određena pravila, a to su:

- inicijator sastanka treba da bude osoba najstarija po rangu u odnosu na ostale učesnike;
- inicijator treba da navede mjesto i vrijeme sastanka;
- inicijator treba da navede razlog sastanka i koliko dugo će sastanak trajati;
- učesnici treba da ispoštuju vrijeme sastanka, odnosno da dođu na vrijeme i da ostanu do kraja;
- koordinator sastanka treba da usmjeri tok sastanka u pravom smjeru, odnosno da se u što kraćem vremenskom periodu iznesu najbitnije činjenice, te da sastanak bude što produktivniji;
- barem jedan od učesnika (najčešće najmlađi po rangu) treba da vodi bilješke o najbitnijim iznetim podacima i informacijama na sastanku;
- komunikacija sa svim službenicima nakon sastanka, radi upoznavanja i diskutovanja o donetim promjenama.

Spontani ili improvizovani sastanci su najmanje formalni od svih sastanaka. Često se organizuju na kraju radnog dana ili ukoliko iskrsne neki problem. Najčešće su loše pripremljeni zbog kratkog roka pripreme i gotovo uvijek remete obaveze drugih. Zbog toga oni treba da budu što jednostavniji i da imaju konkretnu akciju.⁴⁸

⁴⁶ *Ibid.*, str. 43

⁴⁷ *Ibid.*, str. 44

⁴⁸ *Ibid.*, str. 45



Slika 14. Neformalni poslovni sastanak

Izvor: www.google.me

Formalni sastanci imaju određena pravila⁴⁹:

- redovno se održavaju;
- vodi ih određena osoba (predsedavajući);
- obavezno je vođenje zapisnika, dnevnog reda i izvještaja;
- administrativni deo se uredno vodi i najčešće ga obavlja sekretarica;
- često se donose zaključci i obavlja glasanje.

Za formalni sastanak važno je⁵⁰:

- pripremiti se za sastanak (pročitati poslednji dnevni red, izvještaj i zapisnik);
- obući se formalno;
- doći u dogovoreno vrijeme;
- poštovati raspored sedenja (predsedavajući je obično na čelu stola);
- govoriti učtivo, sažeto i konkretno (stavovi treba da budu i pozitivni a ne isključivo kritički);
- poštovati tuđe mišljenje i stavove;
- ispoštovati poverljivost i ne pričati o podacima sa sastanka.

⁴⁹ *Ibid.*, str. 46

⁵⁰ *Ibidem.*



Slika 15. Formalni poslovni sastanak

Izvor: www.google.me

Na poslovnom sastanku, nakon izlaganja (pri čemu se pazilo na odabir riječi i jasnoće izlaganja), važno je saslušati i drugog sagovornika i ne prekidati ga dok traje izlaganje, pa čak i ako traje predugo. Ukoliko je nakon izlaganja, potrebno još nešto dodatno reći ili replicirati sagovorniku, to treba učiniti tek nakon njegovog izlaganja.

Bonton se više tiče lijepog ponašanja (kako u društvu, tako i na poslovnim sastancima), koje treba da pređe u naviku i postane dio svakodnevne rutine, a da manje uključuje striktno formalna pravila ponašanja. Bonton treba da doprinese da sastanak protekne u prijatnoj atmosferi i zbog toga na njemu treba raditi i usavršavati svoje izražavanje i ponašanje.⁵¹

Prilikom poslovanja sa osobama iz drugih zemalja, važno je voditi računa o određenim razlikama u običajima, kulturi i drugim vrijednostima. Prvi utisak je uvijek najvažniji kada se sastajete sa stranim poslovnim partnerima. Učtivo je i poželjno informisati se o istoriji i kulturi zemlje iz koje dolaze poslovni saradnici, da bi im boravak bio što prijatniji. Važno je pored navedenog, ispoštovati i etničke i religiozne razlike. Ukoliko se poštuju sva pravila lijepog ponašanja postoji realno dobra mogućnost da se sklopi dobar poslovni dogovor.

⁵¹ Guffey M. E., Almonte R., *Essentials of business communications*, Nelson Education, Toronto, 2009., str. 211

3. ISTRAŽIVAČKI DIO RADA

3.1. Problem i predmet istraživanja

Ponašanje u društvu je uslovljeno potrebama ljudi. Određenim ponašanjem, nastoji se postići neka satisfakcija, neki zadati cilj. Bilo da je u pitanju lično ili poslovno okruženje, ljudske potrebe uslovljavaju stalno mijenjanje i usavršavanje ponašanja u društvu. Svrha kulture ponašanja se ogleda u tome da omogućava ljudima da budu fleksibilni i prilagodljivi situaciji u kojoj se nalaze i da atmosfera bude prijatnija.

Poslovna komunikacija i kultura koju ona podrazumijeva odnosi se na prenos poruka i informacija unutar poslovnog svijeta. Idući od ovog stanovišta, u radu polazimo od pitanja koliko je uspješna komunikacija u organizacijama na našim prostorima i na koji način zaposleni komuniciraju u okviru organizacije. Samim tim, istraživački dio ovog rada se odnosi na poslovnu komunikaciju i povezanost unutar organizacije.

3.2. Ciljevi i zadaci istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja se ogledaju u slijedećem:

- utvrđivanje različitih načina i kanala komuniciranja u organizaciji;
- da se postigne veća edukacija o važnosti komunikacija u poslovnim organizacijama, o njihovom budućem unapređivanju i razvoju;

Istraživački zadaci proizilaze iz postavljenih ciljeva:

- utvrditi na koji način zaposleni komuniciraju u organizaciji;
- utvrditi odnos između nadređenih i podređenih;
- utvrditi koji su oblici komunikacije najzastupljeniji u organizaciji;
- utvrditi u kojoj mjeri su zaposleni zadovoljni radnom atmosferom.

3.3. Istraživačke hipoteze

Imajući u vidu prethodno definisan predmet, cilj i zadatke istraživanja, mogli bismo pretpostaviti da je *zdrava, prijatna i kulturna radna atmosfera u kojoj postoji efikasna organizaciona komunikacija ključna u postizanju zajedničkih ciljeva organizacije.*

Sporedne hipoteze:

- pretpostavlja se da zaposleni koriste različite oblike u komunikaciji;
- pretpostavlja se da je odnos između nadređenih i podređenih strogo formalan;
- pretpostavlja se da je usmena komunikacija najzastupljeniji vid komunikacije u organizaciji;
- pretpostavlja se da su zaposleni zadovoljni radnom atmosferom.

3.4. Karakter istraživanja

S obzirom da se sprovodi na relativno malom uzorku, ovo istraživanje pripada grupi malih (mikro) istraživanja.

3.5. Metode istraživanja

Tokom izrade rada korišćene su različite metode, poput sistematičnosti, sveobuhvatnosti, objektivnosti. Tema je najprije istražena putem različitih naučno-istraživačkih radova, urađena je komparacija pregledane literature.

Kao instrument u ovom istraživanju korišćena je anketa. Anketiranjem se od ispitanika tražilo da daju odgovor u vezi sa činjenicama koje su im poznate i koje su u vezi s njihovim mišljenjem. Osim navedenog, u radu su korišćene metode: analiza, zaključivanje, statistička i komparativna metoda.

3.6. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja su činili zaposleni na različitim nivoima upravljanja u šest organizacija privatnog i javnog sektora sa sjedištima u Baru i Podgorici. Uspješnost u poslovanju tih organizacija nije posebno analizirana. Anketu je popunilo 42 ispitanika.

3.7. Organizacija istraživanja

Nakon proučene literature i upoznavanja sa predmetom istraživanja, pristupilo se i samom toku istraživanja. Anketiranje ispitanika je sprovedeno tokom avgusta i septembra 2017. godine. Nakon prikupljenih podataka, pristupilo se sređivanju i obradi podataka, a zatim i pisanju izvještaja.

3.8. Statistička obrada podataka

Anketa se sastoji iz pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Rezultati pitanja zatvorenog tipa su unošeni u grafikone radi lakšeg prikaza i upoređivanja date pojave. Pitanja otvorenog tipa sam opisala, praveći kratak komentar na pojedine odgovore. Kao pokazatelje strukturne pojave koristila sam procenat.

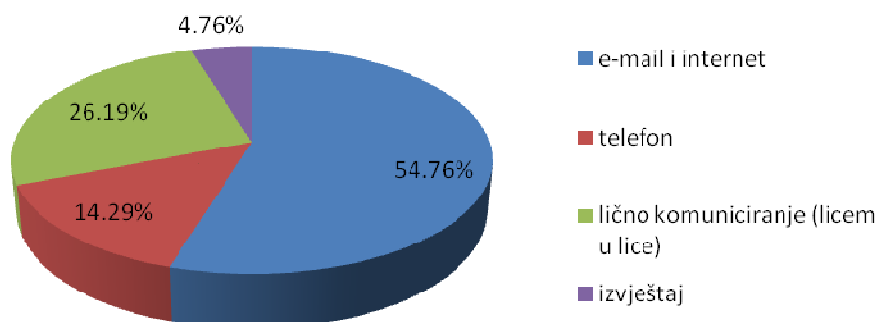
3.9. Rezultati i analiza istraživanja

U ovom dijelu rada istaknuti su rezultati dobijeni nakon završetka istraživanja i obrade podataka. Anketa se sastojala od deset pitanja.

Pitanje 1. Koji oblik komuniciranja najčešće koristite u radu sa svojim saradnicima?

Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
e-mail i internet	23	54,76
telefon	6	14,29
lično komuniciranje (licem u lice)	11	26,19
dopis	0	0
izvještaj	2	4,76

Najčešći oblici komunikacije u organizaciji

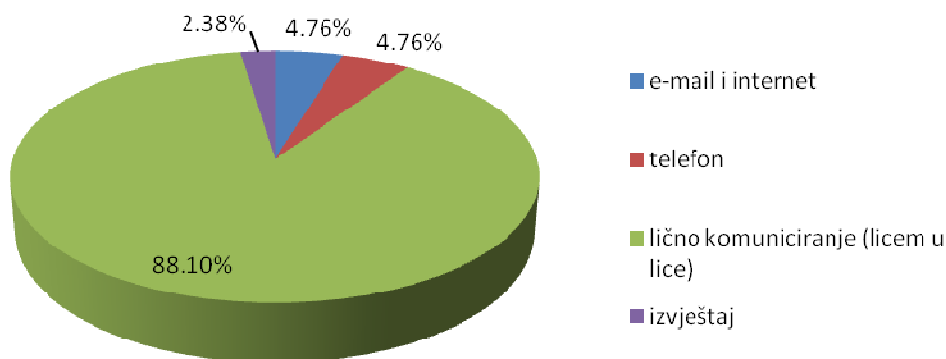


Najveći broj ispitanika (više od polovine) je odgovorilo da kao najčešći oblik komuniciranja koristi e-mail i internet. Ovaj vid komuniciranja najčešće koriste velike organizacije, zbog bržeg protoka informacija i raznovrsnosti savremenih tehničkih sredstava i programa. Lično komuniciranje, odnosno razgovor licem u lice zauzima 26,19%, što je takođe veliki postotak. Interesantno je da ni jedan od ispitanika nije izabrao dopis kao ponuđen odgovor.

Pitanje 2. Koji od ponuđenih vidova komunikacije na vas ostavlja najjači utisak?

Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
e-mail i internet	2	4,76
telefon	2	4,76
lično komuniciranje (licem u lice)	37	88,1
dopis	0	0
izvještaj	1	2,38

Vidovi komunikacije koji ostavljaju najjači utisak



Od ponuđenih odgovora, ubjedljivo najveći procenat ima lično komuniciranje, tj. razgovor vođen licem u lice. Ispitanici su se gotovo složili da ovakav vid komunikacije ostavlja najjači utisak na njih. Ostali vidovi komunikacije u odnosu na navedeni imaju zanemarljiv procenat.

Upoređujući prvo pitanje sa drugim, vidimo da iako je u velikoj mjeri zastupljeno korišćenje savremenih tehničkih sredstava, ipak je lični utisak koji ostavlja razgovor licem u lice najjači.

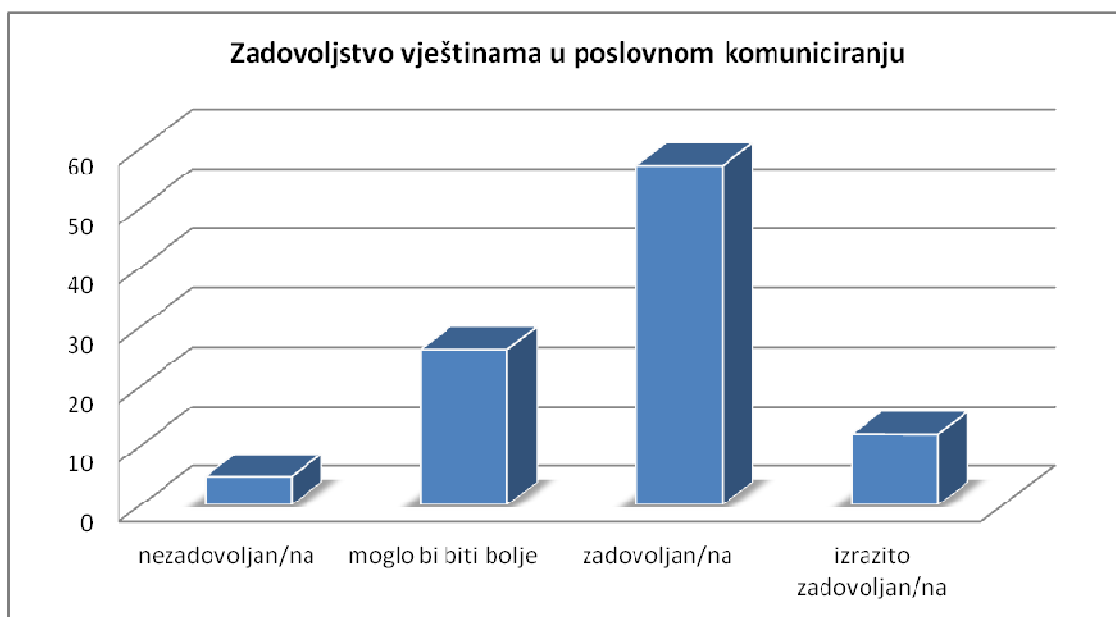
Pitanje 3. Prilikom obraćanja saradnicima na poslovnom sastanku, o čemu najviše vodite računa?

Ovo pitanje u anketnom upitniku je bilo otvorenog tipa. Odgovori ispitanika su bili raznovrsni i veoma interesantni. Međutim, od mnogobrojnih odgovora, istakli su se sledeći:

- da se ostavi dobar utisak;
- da se ne primeti trema,
- da se ne zbuni prilikom izlaganja.

Pitanje 4. Da li ste zadovoljni svojim vještinama u poslovnom komuniciranju?

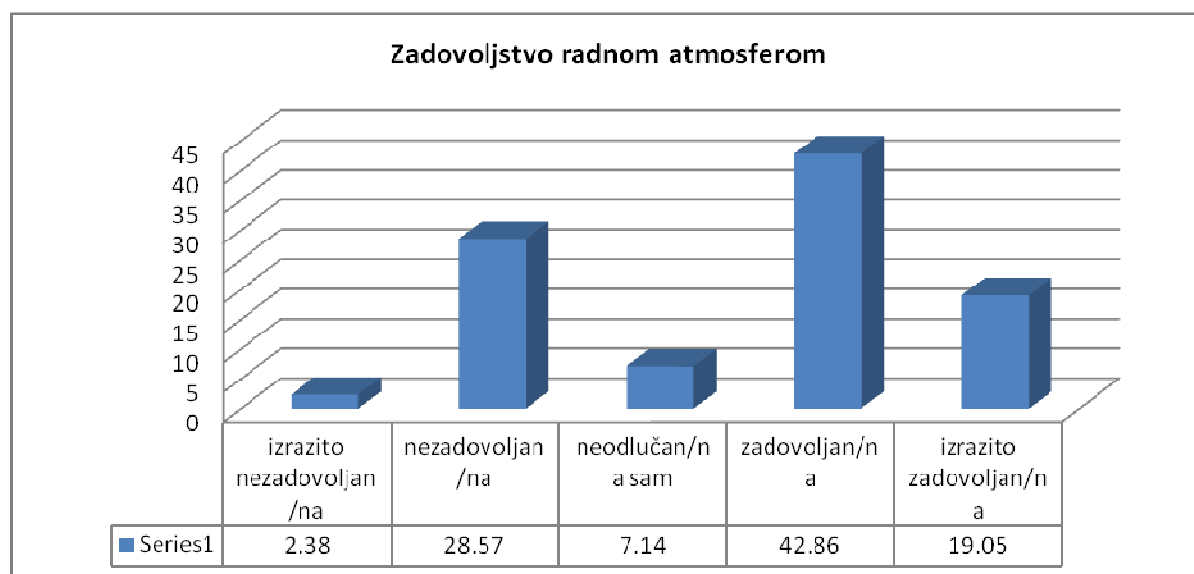
Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
nezadovoljan/na	2	4,76
moglo bi biti bolje	11	26,19
zadovoljan/na	24	57,14
izrazito zadovoljan/na	5	11,9



Na četvrto postavljeno pitanje, ispitanici su davali dosta različite odgovore. Međutim, više od polovine ispitanika je zadovoljno svojim vještinama u poslovnom komuniciranju. Nemali procenat njih (26,19%) smatra da njihova komunikacija može biti bolja, odnosno da na njoj treba poraditi. Gledano kumulativno, gotovo 70% ispitanika je zadovoljno svojim vještinama u komuniciranju, što je prilično visok procenat.

Pitanje 5. Koliko ste zadovoljni radnom atmosferom u svom poslovnom okruženju?

Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procent:
izrazito nezadovoljan/na	1	2,38
nezadovoljan/na	12	28,57
neodlučan/na sam	3	7,14
zadovoljan/na	18	42,86
izrazito zadovoljan/na	8	19,05

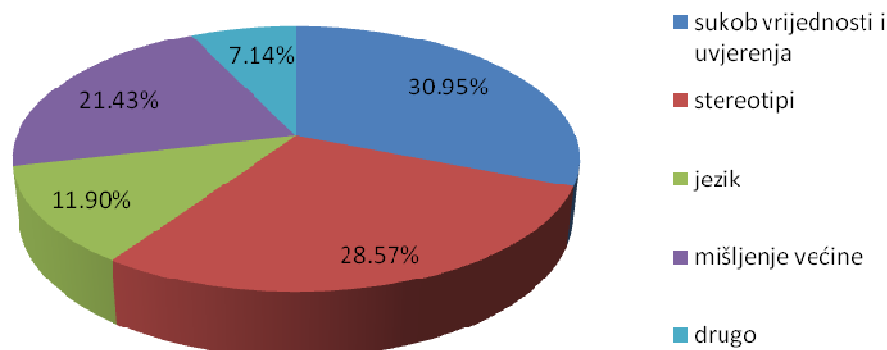


Po prikazanim rezultatima vidimo da je većina ispitanika ili zadovoljna radnom atmosferom ili nije. Neodlučnih je bilo samo troje. Ipak, gledajući ukupan rezultat i razliku od skoro 31%, više je zadovoljnih od nezadovoljnih što govori u prilog dobroj radnoj atmosferi.

Pitanje 6. Koju socio-kulturološku prepreku u komunikaciji sa saradnicima smatrate kao najveću?

Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procent:
sukob vrijednosti i uvjerenja	13	30,95
stereotipi	12	28,57
jezik	5	11,9
mišljenje većine	9	21,43
drugo	3	7,14

Vodeće socio-kulturološke prepreke u komunikaciji

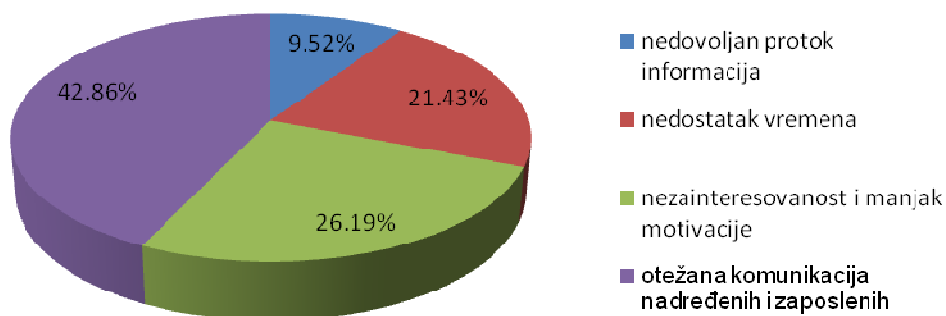


Na šesto pitanje nije se bitnije izdvojila ni jedna stavka od ponuđenih. Odgovori su bili izrazito šarenoliki. Najveći procenat imaju sledeći odgovori: sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipi i mišljenje većine. Pod drugo, ostavila sam otvorenu stavku kao mogućnost da se doda još nešto što nije navedeno. Bilo je dva odgovora koji su zaokružili ovu stavku, ali nije naveden razlog. Kod jednog, kao odgovor napisana je nacionalna i vjerska pripadnost.

Pitanje 7. Koju organizacijsku prepreku od ponuđenih biste istakli kao najveću barijeru kvalitetnoj internoj komunikaciji u Vašoj organizaciji?

Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
nedovoljan protok informacija	4	9,52
nedostatak vremena	9	21,43
nezainteresovanost i manjak motivacije	11	26,19
otežana komunikacija nadređenih i zaposlenih	18	42,86
drugo	-	-

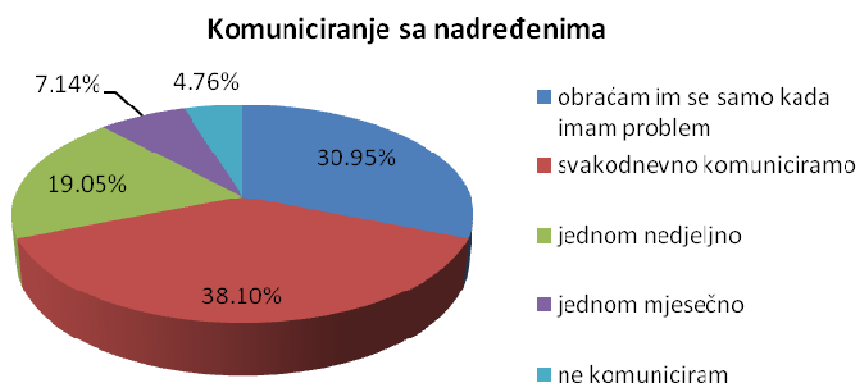
Vodeće organizacijske prepreke u komunikaciji



Najveći broj ispitanika smatra da je otežana komunikacija nadređenih i zaposlenih vodeća prepreka u organizaciji (42,86%), što može biti karakteristika formalnog odnosa nadređenih sa zaposlenima. Najmanje značaja ispitanici pridaju protoku informacija (9,52%). U zadnjoj stavci dodatnih odgovora nije bilo.

Pitanje 8. Koliko često komunicirate sa svojim nadređenima?

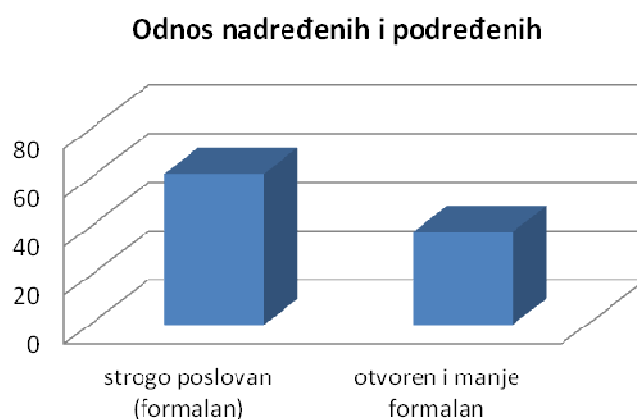
Ponudeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
obraćam im se samo kada imam problem	13	30,95
svakodnevno komuniciramo	16	38,1
jednom nedjeljno	8	19,05
jednom mjesečno	3	7,14
ne komuniciram	2	4,76



Odgovor na pitanje broj osam je pokazao da je najviše onih koji svakodnevno imaju komunikaciju sa nadređenima (38,1%). Takođe veliki udio čine oni koji se nadređenima obraćaju samo onda kada imaju problem (30,95%). Svega dva ispitanika su navela da ne komuniciraju sa nadređenima. Iz navedenog zaključujemo da je komunikacija međusobno uslovljena, ali da bi mogla biti bolja jer je ukupan procenat onih koji rijetko imaju komunikaciju sa nadređenima 26,19%.

Pitanje 9. Vaš odnos sa nadređenima je:

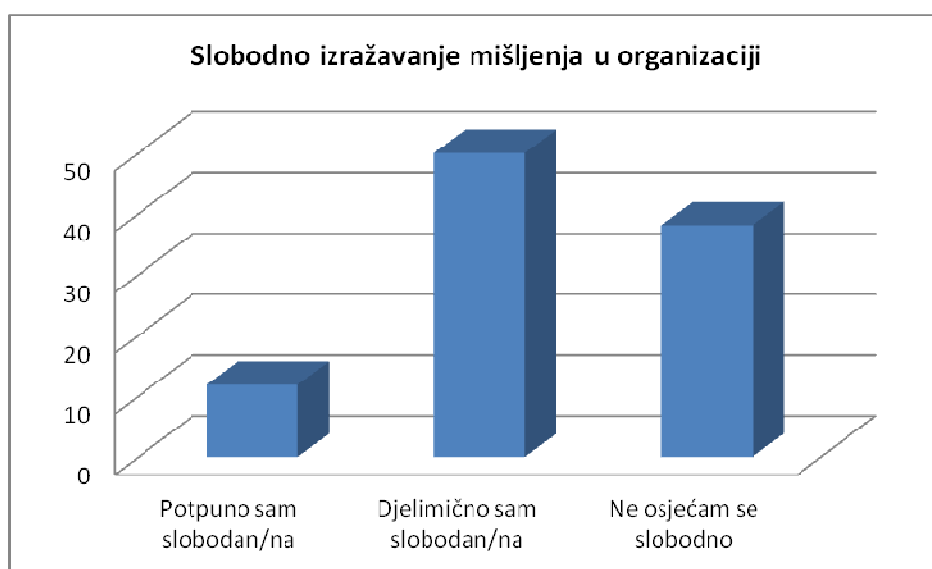
Ponudeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
strogo poslovan (formalan)	26	61,9
otvoren i manje formalan	16	38,1



Rezultati su pokazali da u odnosu nadređenih i zaposlenih više preovlađuje formalan odnos (61,9%). Formalan odnos je karakterističniji za veće organizacije (sa većim brojem zaposlenih), dok je manje formalan zastupljen u organizacijama sa manjim brojem zaposlenih. Ovo istraživanje je to i potvrdilo.

Pitanje 10. U kojoj mjeri se osjećate slobodnim izraziti svoje mišljenje u svojoj organizaciji?

Ponuđeni odgovori:	Odgovori ispitanika:	Procenat:
Potpuno sam slobodan/na	5	11,9
Djelimično sam slobodan/na	21	50
Ne osjećam se slobodno	16	38,1



Na ovo pitanje polovina ispitanika je dala odgovor da se djelimično osjeća slobodnim izraziti svoje mišljenje. Međutim, veći je broj onih koji se ne osjećaju slobodno reći ono što misle (38,1%), u odnosu na one koji tu slobodu imaju (11,9%).

Jedan od odgovora na pitanje koje se samo nameće zašto je to tako, bi dobili osvrtom na deveto pitanje, gdje se veći dio ispitanika izjasnio da je odnos nadređenih i zaposlenih najčešće formalan. U slučajevima gdje je manja formalnost, veća je i sloboda izražavanja mišljenja.

3.10. Zaključci o sprovedenom istraživanju

Na osnovu izloženog teorijskog dijela, primjera i sprovedenog istraživanja, može se zaključiti slijedeće:

- zdrava i kulturna radna atmosfera, zadovoljstvo zaposlenih, doprinose ostvarivanju dobre poslovne komunikacije a samim tim i zajedničkih ciljeva organizacije;
- dokazano je da zaposleni koriste različite oblike u komuniciranju;
- odnos između nadređenih i podređenih je u većoj mjeri strogo formalan;
- kao najzastupljeniji oblik komunikacije u poslovanju ističe se korišćenje e-maila i interneta, tj. upotreba savremenih tehničkih sredstava, međutim, razgovor licem u lice se smatra vidom komunikacije koji ostavlja najjači utisak;
- zaposleni su većim dijelom zadovoljni radnom atmosferom.

ZAKLJUČAK

Komunikacija je osnov ljudskog društva i osnovna ljudska potreba. Bez dobre komunikacije nema napretka, ni na ličnom, ni na poslovnom planu.

Ljudi su svakoga dana, u svim situacijama, upućeni jedni na druge. Biti dobar govornik u današnje vrijeme samo po sebi više nije dovoljno, koliko god da smo vješti u tome. Osim toga, tehnika i tehnologija stalno napreduju i razvijaju se, pa je neophodno usavršavati nove stilove pisanja i pratiti razvoj novih tehničkih sredstava. Dobra vještina komuniciranja garantuje bolju poslovnost i uspjeh. Zbog toga na vještini komuniciranja stalno treba raditi i unapređivati je.

Većina poslovnih ljudi je veoma dobro upućena koliko neodgovarajuće ponašanje nekog pojedinca može imati uticaj na konačan ishod poslovnosti. Iz tih razloga, postoje određeni standardi i kodeksi ponašanja koje je potrebno ispoštovati, a ponašanje zaposlenih na radnom mjestu se ne prepušta slučaju. Jer, koliko god neka osoba smatra da je njegovo ponašanje korektno, a poslovni maniri uvježbani, učenjem bontona i pravila lijepog ponašanja postignuće se još bolji rezultati.

U ovom radu, upoznali ste se sa osnovama poslovne komunikacije i bontonom kroz nekoliko poglavlja. Na samom početku rada, prikazan je kratak osvrt na najbitnije odlike poslovne komunikacije, osnovne podjele i teorijski dio.

Istraživanjem date teme težilo se potvrđivanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

Potvrđena je glavna hipoteza, koja glasi: zdrava, prijatna i kulturna radna atmosfera u kojoj postoji efikasna organizaciona komunikacija je ključna u postizanju zajedničkih ciljeva organizacije. Postavljene sporedne hipoteze su većinom potvrđene. Sporedna hipoteza u kojoj se pretpostavlja da je usmena komunikacija najzastupljeniji vid komunikacije u organizaciji je odbačena i dokazano je da u savremenoj internoj komunikaciji sve veći udio preuzima elektronski način komuniciranja.

Na osnovu iznijetog, dolazimo do generalnog zaključka da je sprovedeno istraživanje proteklo uspješno.

REGISTAR SLIKA I GRAFIKONA

Slika 1: *Poslovna komunikacija*

Slika 2: *Hijerarhija uticaja pojedinih medija*

Slika 3: *Dobra radna atmosfera*

Slika 4: *Usmena komunikacija*

Slika 5: *Primjeri pisane komunikacije*

Slika 6: *Primjer neverbalne komunikacije putem gestikulacije rukom*

Slika 7: *Primjer neverbalne komunikacije putem stava*

Slika 8: *Primjer zatvorenog i otvorenog stojećeg položaja*

Slika 9: *Primjer neverbalne komunikacije putem izraza lica (facijalne ekspresije)*

Slika 10: *Primjeri govora tijela i njihovo tumačenje*

Slika 11: *Formalna komunikacija*

Slika 12: *Neformalna komunikacija*

Slika 13: *Neki od primjera poslovnog komuniciranja*

Slika 14: *Neformalni poslovni sastanak*

Slika 15: *Formalni poslovni sastanak*

Grafikon 1: *Uticaj verbalne i neverbalne komunikacije po Mehrabianu*

Literatura:

1. Afzalur R., *Managing conflict organizations*, New Jersey, 2011.
2. Ćetković J., Begu B., Stevanović V., *Vještine komunikacije sa strankama*, Uprava za kadrove, Podgorica, 2006.
3. Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd, 2011.
4. Goldman E., *As Others See Us: Body Movement and the Art of Successful Communication*, New York, 2004.
5. Guffey M. E., Almonte R., *Essentials of business communications*, Nelson Education, Toronto, 2009.
6. Hogan K., *Can't Get Through: Eight Barriers to Communication*, Gretna, 2003.
7. Kushal S.J., Ahuja S., *Business Communication*, New Delhi, 2010.
8. Langton N., Robbins S., Judge T., *Organizational behavior*, Toronto, 2013.
9. Marković M., *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Beograd, 2003.
10. Miljević M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Beograd, 2010.
11. Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, New York, 1973.
12. Mehrabian A., *Nonverbal communication*, New Brunswick and London, 1972.
13. Newman A., Ober S., *Business Communication: In Person, In Print, Online*, Mason: South-Western, 2013.
14. Pavić Ž., *Etika i poslovne komunikacije*, Beograd, 2011.
15. Pease A., *Body language*, London, 1981.
16. Robinson. D., *Poslovni bonton*, Beograd, 1995.
17. Singla Dr. R. K., *Business Management*, New Delhi, 2009.
18. Stamenić S., *Bonton – Knjiga o lepom ponašanju*, Beograd, 2011.

Ostali izvori:

Internet izvori

1. www.sr.wikipedia.org
2. www.poslovneinformacije.rs
3. www.google.me

4. www.printedmatterpaper.com
5. www.dictionary.com
6. www.articles-junction.blogspot.com
7. www.psiholeta.blogspot.com/
8. www.zivotna-skola.hr
9. www.en.wikipedia.org
10. www.under30ceo.com
11. www.webpages.uidaho.edu
12. www.mgcommunication.blogspot.com
13. www.edunote.info
14. www.osjob.blogspot.com
15. www.smallbusiness.chron.com
16. www.socratesjournal.com
17. www.uzk.co.me
18. www.profitmagazin.com
19. www.haoyussc.wordpress.com
20. www.prospera-viva.hr

PRILOG

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

ova anketa je dio istraživanja koja se tiče poslovnog komuniciranja u organizacijama. Rezultati će se koristiti isključivo u naučne svrhe, pa je svaki doprinos ovom istraživanju neprocjenjiv. Anketa je anonimna.

Pitanje 1. Koji oblik komuniciranja najčešće koristite u radu sa svojim saradnicima?

- a) e-mail i internet
- b) telefon
- c) lično komuniciranje (licem u lice)
- d) dopis
- e) izvještaj

Pitanje 2. Koji od ponuđenih vidova komunikacije na vas ostavlja najjači utisak?

- a) e-mail
- b) telefon
- c) lično komuniciranje (licem u lice)
- d) dopis
- e) izvještaj

Pitanje 3. Prilikom obraćanja saradnicima na poslovnom sastanku, o čemu najviše vodite računa?

Pitanje 4. Da li ste zadovoljni svojim vještinama u poslovnom komuniciranju?

- a) nezadovoljan/na
- b) moglo bi biti bolje
- c) zadovoljan/na
- d) izrazito zadovoljan/na

Pitanje 5. Koliko ste zadovoljni radnom atmosferom u svom poslovnom okruženju?

- a) izrazito nezadovoljan/na
- b) nezadovoljan/na
- c) neodlučan/na sam
- d) zadovoljan/na
- e) izrazito zadovoljan/na

Pitanje 6. Koju socio-kulturološku prepreku u komunikaciji sa saradnicima smatrate kao najveću?

- a) sukob vrijednosti i uvjerenja
- b) stereotipi
- c) jezik
- d) mišljenje većine
- e) drugo, navedi _____

Pitanje 7. Koju organizacijsku prepreku od ponuđenih biste istaknuli kao najveću barijeru kvalitetnoj internoj komunikaciji u Vašoj organizaciji?

- a) nedovoljan protok informacija
- b) nedostatak vremena
- c) nezainteresovanost i manjak motivacije
- d) otežana komunikacija nadređenih i zaposlenih
- e) drugo, navedi _____

Pitanje 8. Koliko često komunicirate sa svojim nadređenima?

- a) obraćam im se samo kada imam problem
- b) svakodnevno komuniciramo
- c) jednom nedjeljno
- d) jednom mjesečno
- e) ne komuniciram

Pitanje 9. Vaš odnos sa nadređenima je:

- a) strogo poslovan (formalan)
- b) otvoren i manje formalan

Pitanje 10. U kojoj mjeri se osjećate slobodnim izraziti svoje mišljenje u svojoj organizaciji?

- a) Potpuno sam slobodan/na
- b) Djelimično sam slobodan/na
- c) Ne osjećam se slobodno

ZAHVALJUJEM NA SARADNJI!