

# Praksa poslovnog komuniciranja - Studija slučaja: Park prirode Biokovo

---

**Glušić, Nora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:106894>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**NORA GLUŠIĆ**

**PRAKSA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA – STUDIJA SLUČAJA:  
PARK PRIRODE BOKOVO**

Diplomski rad

Pula, 2024. godine.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**NORA GLUŠIĆ**

**PRAKSA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA – STUDIJA SLUČAJA:  
PARK PRIRODE BIOKOVO**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303083139, redovita studentica**

**Studijski smjer: Kultura i turizam**

**Predmet: Poslovno komuniciranje**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Komunikacijske znanosti**

**Znanstvena grana: Komunikologija**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Tijana Vukić**

Pula, srpanj, 2024. godine



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nora Glušić, kandidat za magistra kulture i turizma ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 27.06.2024.



### IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Nora Glušić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Praksa poslovnog komuniciranja - studija slučaja: Park prirode Biokovo

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 27.06.2024

Potpis

---

## Sadržaj

1.	UVOD.....	1
2.	PARK PRIRODE BOKOVO.....	3
3.	TEORIJSKE ODREDNICE.....	6
3.1.	Poslovna komunikacija.....	6
3.2.	Poslovna komunikacija u kulturi i turizmu.....	8
3.3.	Modeli poslovne komunikacije u organizaciji.....	9
3.4.	Smetnje, zapreke i sukobi.....	12
3.5.	Strategija poslovnog komuniciranja.....	17
3.6.	Organizacijska kultura.....	20
3.7.	Oblici i vrste poslovne komunikacije.....	25
3.7.1.	<i>Poslovni sastanak</i> .....	27
3.7.2.	<i>Memorandum</i> .....	33
3.7.3.	<i>Poslovno izvješće</i> .....	33
3.7.4.	<i>Pismo novosti</i> .....	35
3.7.5.	<i>Poslovne čestitke</i> .....	35
3.7.6.	<i>Nekrolog</i> .....	36
3.7.7.	<i>Proces zapošljavanja</i> .....	37
4.	DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA.....	42
5.	METODOLOGIJA.....	44
5.1.	Problem istraživanja.....	45
5.2.	Predmet istraživanja.....	45
5.3.	Cilj istraživanja i istraživačka pitanja.....	45
5.4.	Metoda istraživanja.....	46
5.5.	Uzorak istraživanja.....	49
6.	ANALIZA POSLOVNE KOMUNIKACIJE NA PRIMJERU PARKA PRIRODE BOKOVO.....	51
6.1.	Analiza komunikacijske mreže i modela komunikacije u ustanovi.....	51
6.2.	Analiza komunikacijske strategije u organizaciji.....	53
6.3.	Analiza sastanaka u organizaciji.....	55
6.4.	Analiza smetnji i zapreka u organizaciji.....	56
6.5.	Analiza sukoba u organizaciji.....	57
6.6.	Analiza komunikacijskih alata koji se koriste u ustanovi.....	57
6.6.1.	<i>Zapisnik s poslovnog sastanka</i> .....	58
6.6.2.	<i>Memorandum</i> .....	60
6.6.3.	<i>Poslovno izvješće</i> .....	61
6.6.1.	<i>Novogodišnja čestitka</i> .....	63

6.6.2. Natječaj za posao.....	63
6.7. Komparativna analiza poslovne komunikacije u javnim ustanovama „Park prirode Biokovo“ i „Park prirode Učka“ .....	66
7. RASPRAVA.....	73
8. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U JAVNOJ USTANOVU „PARK PRIRODE BOKOVO“ .....	78
8.1. Nekrolog .....	78
8.2. Čestitka zaposleniku poduzeća .....	79
8.3. Personalizirana čestitka kolegi s posla .....	80
8.4. Brošura.....	81
8.5. Pismo novosti .....	82
9. ZAKLJUČAK.....	85
10. POPIS LITERATURE.....	88
10.1. POPIS SLIKA .....	91
10.2. POPIS TABLICA .....	92
SAŽETAK .....	93
ABSTRACT .....	94

## 1. UVOD

Poslovno komuniciranje je sveukupni protok informacija unutar poduzeća, i to od svih, sa svima i u svemu, a radi postizanja maksimalno moguće regulacije, što ekonomski uvijek daje i najviši stupanj racionalnosti, ekonomičnosti i efikasnosti (Plenković, 1991). Ova definicija na koncizan i općeniti način opisuje temu diplomskog rada, to jest pojam poslovnog komuniciranja.

Analiza poslovnog komuniciranja u javnim ustanovama poput parka prirode je od velikog značaja. Može se sagledati poslovna komunikacija među zaposlenicima u ustanovi i s vanjskim suradnicima. Ovim radom žele se utvrditi postupanja, tijek i instrumenti poslovnog komuniciranja Javne ustanove „Park prirode Biokovo“. Analizom jednog dijela procesa poslovnog komuniciranja u toj ustanovi želi se steći uvid u rad organizacije te po potrebi predložiti načine poboljšanja rada.

U radu će se prikazati aspekti poslovnog komuniciranja koji su ključni za poduzeće te analiza rezultata istraživanja studije slučaja na primjeru Javne ustanove „Park prirode Biokovo“.

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ je državna institucija koja djeluje u segmentu djelatnosti botaničkih i zooloških vrtova i prirodnih rezervata. Utemeljena je od strane Republike Hrvatske, a njome upravlja Ministarstvo zaštite okoliša i energetike.

U prvom djelu rada donosi se teorijsko objašnjenje svih elemenata poslovnog komuniciranja koji se u drugom djelu rada detaljno analiziraju.

Rad se sastoji od sedam poglavlja.

Prvo poglavlje ukratko predstavlja Javnu ustanovu „Park prirode Biokovo“ kroz poslovanje ustanove.

Na početku drugog poglavlja definira se poslovna komunikacija općenito, na koje načine se realizira te kakav je utjecaj turizma na kulturu. U ostalim potpoglavljima obrađuje se poslovna komunikacija u kulturi i turizmu, modeli poslovne komunikacije u organizaciji, smetnje, zapreke i sukobi, strategija poslovnog komuniciranja, organizacijska kultura, oblici i vrste poslovne komunikacije, odnosno poslovni sastanak. Posljednja potpoglavljja teorijski predstavljaju neke primjere pisane poslovne dokumentacije odabrane za analizu, to su: zapisnik s poslovnog sastanka, memorandum, poslovno izvješće, pismo novosti, poslovne čestitke te nekrolog. Posljednje potpoglavljje ukratko opisuje proces zapošljavanja.



U trećem poglavlju prikazuju se dosadašnja istraživanja na tu temu u Hrvatskoj.

U četvrtom poglavlju razrađuje se metodologija istraživanja.

Peto poglavlje opisuje poslovnu komunikaciju na primjeru Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ kroz analizu komunikacijske mreže i modela komunikacije u ustanovi, analizu komunikacijske strategije, sastanaka, smetnji i sukoba u organizaciji te analizu komunikacijskih alata koji se koriste u ustanovi. U posljednjem potpoglavlju provodi se komparativna analiza komunikacije Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ s jednim od potencijalnih konkurenata, Javnom ustanovom „Park prirode Učka“.

Šesto poglavlje, usmjereno je na raspravu koja se provodi na temelju dobivenih rezultata istraživanja.

U posljednjem poglavlju daju se preporuke za unapređenje poslovnog komuniciranja Javne ustanove „Park prirode Biokovo“. Daju se primjeri za komunikacijske alate poput pisma novosti, nekrologa, brošure i čestitki unutar poduzeća.

Na samom kraju ovog rada, u Zaključku, ustanovit će se učinkovitost poslovne komunikacije u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“.

Tijekom pretraživanja literature uočio se značajan nedostatak istraživanja na tu problematiku što je potaknulo odabir teme za diplomski rad.

## 2. PARK PRIRODE BOKOVO

„Biokovo je najveća i, po mnogima, najzanimljivija dinarska gora u Dalmaciji.“ (Munitić, 2011, str.5). Radi se o gorskom masivu smještenom u Srednjoj Dalmaciji, u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Dio je Dinarida te je smješten na njihovom vanjskom dijelu. Biokovo je dugo 36 km.

Park prirode Biokovo službeno je utemeljen 24. lipnja 1981. godine (Ozimec, 2008). Sveukupna površina parka je 19550 ha, prostire se većim dijelom prirodnog dijela planine. „Prema Zakonu o zaštiti prirode, zaštićenim područjima upravljaju Javne ustanove, koje za upravljanje nacionalnim parkovima i parkovima prirode osniva Vlada Republike Hrvatske.“ (Ozimec, 2008). Parkom upravlja Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ koja je osnovana 1998. godine sa sjedištem u obližnjem gradu, Makarskoj. Radi se o Javnoj ustanovi, državnoj instituciji, koja unatoč malom broju zaposlenika ima veliku ulogu u zaštiti prirode i kulture područja u kojem se nalazi. Osnovne su aktivnosti ove ustanove usmjerene prema zaštiti i očuvanju prirodnih i kulturnih vrijednosti, nadzoru nad provođenjem mjera zaštite te prema znanstvenim i stručnim istraživanjima. Uz to, aktivno se radi na edukaciji i promociji prirodnih i kulturnih vrijednosti za posjetitelje parka (Ozimec, 2008).

U Statutu Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ (2018) navodi se da je djelatnost ustanove bavljenje zaštitom, održavanjem i promicanjem parka prirode kako bi se sačuvala prirodna raznolikost, omogućilo nesmetano odvijanje prirodnih procesa i održivo korištenje prirodnih resursa, nadgledalo provođenje uvjeta i mjera zaštite prirode na području koje nadzire te sudjelovalo u prikupljanju podataka za potrebe praćenja stanja očuvanosti prirode (monitoring).

*Tablica 1. Aktivnosti Javne ustanove „Park prirode Biokovo“*

-	Zaštita, održavanje, promicanje i promocija Parka prirode u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguranja neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara, istraživanje i eksperimentalni razvoj u prirodnim, tehničkim i tehnološkim znanostima.
-	Nadzor korištenja uvjeta i mjera zaštite na području Parka prirode kao i način obavljanja dopuštenih gospodarskih djelatnosti u cilju osiguranja racionalnog i održivog korištenja prirodnih dobara.

-	Prihvat, savjetovanje, informiranje i vođenje – razgledavanja posjetitelja i lokalnog stanovništva Parka prirode i Biokovskog botaničkog vrta Kotišina.
-	Poticanje i organiziranje znanstvenih i stručnih istraživanja na području Parka prirode, organiziranje znanstvenih skupova i sudjelovanje u njima
-	Organiziranje sajмова, sportskih i rekreativnih događanja u djelatnosti
-	Prijevoz putnika i uslužne djelatnosti u vezi sa kopnenim prijevozom za posjetitelje Parka u zaposlenike Ustanove.
-	Iznajmljivanje opreme za sport i rekreaciju posjetitelja (bicikli, alpinistička i speleološka oprema i sl.)
-	Pripremanje hrane i pružanje usluga, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
-	Pružanje usluga u seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, sportskom, lovnom i dr. oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
-	Izdavačka i nakladnička djelatnost za potrebe Ustanove (izdavanje brošura, prospekata, vodiča, knjiga i sl. publikacija, geografskih i dr. karata, biltena, zvučnih i video zapisa, postera, razglednica i ostalog tiskanog materijala)
-	Izrada i prodaja suvenira, razglednica, uporabnih predmeta i drugih predmeta koji služe promicanju zaštićenog područja
-	Trgovina na malo prehrambenim proizvodima, suvenirima i sadnim materijalom sukladno posebnim propisima na štandovima i sajmištima
-	Trgovina na malo izvan prodavaonica, štandova i tržnica
-	Mjenjački poslovi „u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju (Narodne novine broj 95/03, 140/05, 132/06, 150/08, 92/09, 133/09, 145/10 i 76/13)“
-	Uzgoj povrća, cvijeća, ukrasnog bilja i sadnog materijala
-	Skupljanje šumskih gljiva
-	Uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja
-	Uzgoj jednogodišnjih i višegodišnjih usjeva i pomoćne djelatnosti za uzgoj usjeva
-	Uslužne djelatnosti u biljnoj proizvodnji
-	Djelatnost botaničkih vrtova
-	Distribucija audio vizualnih promotivnih materijala

Izvor: Preuzeto iz Statuta Javne ustanove „Park prirode Biokovo“, str. 3-4, 2018.

Ustanova prilikom planiranja i ostvarivanja navedenih djelatnosti, točnije Plana upravljanja i Godišnjeg programa ustanove, direktno surađuje s nadležnim ministarstvom i Hrvatskom agencijom za okoliš i prirodu. U određenim slučajevima, propisanim Zakonom i Statutom ustanove, surađuju i s Vladom Republike Hrvatske.

### 3. TEORIJSKE ODREDNICE

#### 3.1. Poslovna komunikacija

Kunczik i Zipfel (2006) navode da se znanost o medijima, i komunikologija, prvenstveno bave proučavanjem procesa komunikacije u javnosti. Radi se o društvenoj znanosti koja analizira radnje čovjeka te njegove rezultate na socijalnu zbilju. Glavno obilježje ove znanosti jest da se radi o integracijskoj znanosti (Kunczik i Zipfel, 2006). Izlazi se iz područja jedne znanosti te za stjecanje znanja o njoj koriste se i druge znanosti poput ekonomskih znanosti, prava, politologije, povijesnih znanosti, sociologije, psihologije, pedagogije, lingvistike, filozofije, antropologije i tehničkih disciplina.

Plenković (1991) tvrdi da je cilj komunikologije osvještavanje procesa komuniciranja kako bi dublje prodrli u suštinu ljudske komunikacije, s krajnjim ciljem povećanja njezine efikasnosti. Teorija poslovnog komuniciranja treba, prema tom autoru, biti sinteza raznih znanosti kojima će se moći točnije proučiti svi dijelovi cjelovita sustava proizvodnje u poduzeću. Potrebno je analizirati strukturu poduzeća, opisati osnovne podsustave i istražiti dvosmjerne veze među njima. Ključno je ocijeniti uspješnost tih podsustava i identificirati potencijalne mogućnosti za unapređenje cjelokupnog poslovanja poduzeća. Poslovno komuniciranje dakle, prema Plenkoviću (1991), predstavlja područje komunikologije koje se fokusira na istraživanje, održavanje i unapređenje proizvodnje i ljudskog rada unutar poduzeća.

Osredečki (1989) definira poslovno komuniciranje kao oblik javnog komuniciranja sa složenijim uvjetima gdje se dodatno križaju odnosi radne grupe sa građanima, među radnicima, komunalne zajednice s građanima, radnici sa ostalim građanima i slično.

Duraković (2019) navodi da se poslovna komunikacija koristi za promociju proizvoda, usluga, poslovnih subjekata, organizacija ili pojedinaca. Komunikacija je vitalni dio poslovanja svake organizacije i menadžmenta te je jedan od najbitnijih faktora u stvaranju pozitivnog dojma o organizaciji. Uzimajući to u obzir, komunikacija je granica koja predstavlja uspjeh ili neuspjeh rada jedne organizacije. Autorica poslovno komuniciranje definira kao poslovnu funkciju koja služi i kao pomoć menadžmentu poslovnog subjekta kako bi ispunio zadane poslovne i/ili strateške ciljeve na što efikasniji način. Tako se poslovno komuniciranje, s obzirom na svoju multidimenzionalnost metoda i tehnika, može smatrati kao katalizator, optimizator i

akcelerator uspješnog poslovanja (Duraković, 2019).

Plenković (1991) smatra da predmete proizvodnje komuniciranja čine informacije, ideje, spoznaje dok proces te proizvodnje čine razgovor, dogovaranje, usuglašavanje mišljenja, argumentiranje te opovrgavanje s polemikom. Duraković (2019) ističe slično, da sporazumijevanje, postizanje zadanih ciljeva te prijenos informacija i iskustava čine glavni cilj koji se želi postići učinkovitim poslovnim komuniciranjem. S obzirom na to da je komunikacija ključan dio svakog poslovanja autorica napominje kako je potrebno da svaka organizacija posjeduje vlastiti komunikacijski stil te način poslovanja koji mora biti strukturiran u skladu s okruženjem u kojem posluje. Uzimajući u obzir te opće poglede na organizaciju, ističu se tri skupine zadataka poslovnog komuniciranja. Tehnološki zadatak tiče se poduzeća i njegove djelatnosti, zatim podizanje kvalitete života koja se odnosi na radnike te prosperitet cijele društvene zajednice na koju ima utjecaja (Duraković, 2019).

Nadrljanski (2010) dijeli poslovno komuniciranje na pisano i govorno poslovno komuniciranje. Istraživanje pisane poslovne komunikacije bavi se proučavanjem pisanih aspekata komunikacijskog sustava unutar organizacije, strukturom komunikacijskih materijala, korištenjem informacijskih tehnologija u poslovnim procesima te normama koje se primjenjuju pri sastavljanju komunikacijskih sadržaja. Govorno poslovno komuniciranje javlja se kada su sredstvo prenošenja poruke riječi koje osoba izgovori. Cilj komuniciranja je obaviti poslovni proces ili izvijestiti o njegovom tijeku.

Poslovno komuniciranje je i interdisciplinarno. Njegova funkcija je omogućiti stvaranje i učvršćivanje svih postojećih poslovnih odnosa (Bezić i Ramljak, 2005).

Kako bi komunikacija u poslovnom okruženju bila što učinkovitija, potrebno je pobrinuti se da informacije budu praktične, sažete, jasne, činjenične te uvjerljive. Prema Žitinski-Šoljić (2002) ključni fokus kulture poslovnog komuniciranja je postizanje vještina profesionalnog, sveobuhvatnog i kvalificiranog donošenja odluka.

Bové i Thill (2024) ističu pet smjernica koje su ključne za ostvarenje uspješne komunikacije u organizaciji. Prva je pružanje praktičnih informacija. Podijela korisnih informacija uvelike pomaže primateljima prilikom rješavanja problema. Druga smjernica je navođenje činjenica i izbjegavanje nejasnih pojmova, odnosno korištenje konkretnog jezika, pružanje specifičnih detalja i informacija koje su jasne, uvjerljive, etičke i točne. Autori smatraju da je važno pružiti uvjerljive dokaze koji podržavaju zaključak. Prezentiranje informacija na sažet i učinkovit način je treća smjernica jer

sažete poruke iskazuju poštovanje prema vremenu primatelja te povećavaju šanse za pozitivan odgovor. Četvrta smjernica je jasno definiranje očekivanja i odgovornosti od publike te što se može učiniti za njih. Posljednja smjernica je ponuditi uvjerljive argumente i preporuke, odnosno dokazati kakvu će korist publika imati ako im se pružaju odgovori koje oni očekuju.

Nadalje Lamza-Maronić i Glavaš (2008) izdvajaju pet načela koja čine uspješnu poslovnu komunikaciju: jasnoća, točnost, omeđenost, oblikovanje i jezgrovitost. Jasnoća se odnosi na razumljivo izražavanje misli, upotrebu jednostavnih i jasnih rečenica te riječi koje su razumljive primatelju. Točnost podrazumijeva da se svi navodi temelje na provjerenim činjenicama. Omeđenost je povezana sa sugovornicima i njihovom diskusijom, koja mora biti utemeljena na provjerenim činjenicama. Oblikovanje se odnosi na korištenje pravilne forme rečenica, dok je jezgrovitost umjerenost u količini informacija koja se prenosi sugovorniku. Preporučuje se korištenje kraćih poruka s ključnim informacijama.

Važno je istaknuti da se poslovna komunikacija realizira na dva načina, kako navodi Fox (2006). Prvi način je unutar organizacije u kojemu bi trebali sudjelovati svi djelatnici organizacije. Drugi način je izvan organizacije u kojemu sudjeluju odabrani djelatnici organizacije. Od svakog djelatnika očekuje se da se ponaša te komunicira u skladu sa svojom ulogom u organizaciji. Prilikom komunikacije unutar organizacije potrebno je ustanoviti balans u kojemu će se održati dobri odnosi među zaposlenicima pomoću osobne komunikacije, ali neće negativno utjecati na radni učinak radnika. Komunikacija izvan organizacije podrazumijeva komunikaciju s vanjskim suradnicima, publikom, potrošačima te drugim mogućim sudionicima. Tu ključnu ulogu imaju odnosi s javnošću, marketinška komunikacija te komunikacija menadžmenta sa širim društvenim okruženjem.

### **3.2. Poslovna komunikacija u kulturi i turizmu**

Komunikacija u turizmu je, prema Fox (2006), medij nastajanja, pružanja i konzumacije turističke usluge. Ona ima važnu ulogu prilikom definiranja kvalitete usluge, zadovoljstva potrošača te općeniti uspjeh organizacije.

Kultura i turizam su međusobno isprepletene no položaj kulture u turizmu ima i dva različita, suprotna, stajališta. Prvo stajalište tvrdi da kultura predstavlja prostorno i vremenski nepomičan entitet, to je mjesto koje turist posjećuje i koje napušta. Drugo stajalište govori da se kulture kreću i one putuju.

Utjecaj turizma na kulturu može imati pozitivne i negativne učinke, posebno u području kulture kao tradicije, baštine te načina života lokalnog stanovništva. Prema Fox (2006) preklapanje turizma i kulture ima znatan komercijalan potencijal koji može ugroziti izvornost baštine te njenu važnost.

### **3.3. Modeli poslovne komunikacije u organizaciji**

Model komunikacije u organizaciji ovisi o samoj strukturi organizacije. Duraković (2019) navodi da je svrha izbora određenog modela organizacije usklađivanje strukture organizacije, njene okoline, djelatnosti i zaposlenika. Potrebno je naglasiti da je svakom modelu organizacije svojstven specifičan način komunikacije.

Struktura organizacija predstavlja okvir i granice menadžmenta unutar poduzeća (Fox, 2006). Konačni cilj je uvijek uskladiti strukturu organizacije kao i funkcije pojedinaca i grupa s drugim strateškim ciljevima i potrebama organizacije, stoga izbor modela zavisi od potreba organizacije (Duraković, 2019). U literaturi se pronalazi mnogo podjela i definicija modela poslovnog komuniciranja u organizaciji, ali više manje se svi odnose na podjele koje spominju Fox (2006) i Duraković (2019).

Fox (2006) navodi da je osnovna zadaća izbora određenog organizacijskog modela ostvariti ravnotežu snaga radi donošenja i provođenja odluka najpovoljnijih za organizaciju i dijeli ih na klasični (piramidalni) model organizacije, spojni model, matrični model organizacije te stratešku poslovnu jedinicu. Autorica ističe da je klasični (piramidalni) model sačinjen od čvrste hijerarhijske strukture u kojoj je sistem dužnosti, pravila, postupaka i kontrole maksimalno razrađen. Taj model čine tri vrste menadžmenta koji djeluju u organizaciji, to su viši, srednji i niži menadžment. Sve ključne odluke povezane s praktičnim upravljanjem poduzećem donosi viši menadžment. Važno je da se posjeduje sposobnost stvaranja i oblikovanja strategija, vještine rada s ljudima te sagledavanja situacija procesa. Ovlaštenja srednjeg menadžmenta obuhvaćaju donošenje odluka u skladu s utvrđenom poslovnom politikom i unutar okvira organizacijske podjele rada. Niži menadžment, posljednja razina, odgovoran je za svakodnevna pitanja vezana uz radnu snagu, materijale i strojeve. Odluke koje prelaze njihovu nadležnost zahtijevaju odobrenje višeg ranga (Fox, 2006).

Autorica dalje navodi da je spojni model razvijen 1961. godine od strane Likerta. U njemu, organizacija je podijeljena na grupe koje povezuju rukovoditelji. Menadžer ima ulogu člana u rukovodećem timu organizacije, ali je i član, tj. vođa, svog odjela.



Vođa svake grupe prezentira višim razinama u rukovodstvu organizacije stavove grupe čiji je vođa. Velika prednost ovog modela je slobodni protok informacija.

Matrični model organizacije je usmjeren na proizvod ili projekt te ima dvije razine menadžmenta: projektni i funkcionalni menadžment. Projektni menadžment tiče se vođa pojedinih projekata, dok je funkcionalni menadžment aktivan unutar timova i među njima. Međutim, u ovom modelu učestali su sukobi između spomenutih vrsta menadžmenta. Sukobi nastaju zbog ograničenih resursa ali i neravnoteže između ovlasti i moći menadžmenta (Fox, 2006). Strateške poslovne jedinice oblikuju se oko specifičnih proizvoda, djelujući kao manji entiteti unutar veće organizacije. Njihova svrha je razvijati ili unaprijediti određeni proizvod. Ovaj model ima veliku prednost jer ne dopušta da proizvodi padnu u zaborav, već se radi na proizvodu do njegova izlaska na tržište i sveukupnog završetka projekta (Fox, 2006).

Bové i Thill (2012) dijele strukture organizacije na matričnu strukturu i mrežnu strukturu (virtualna organizacija). U mrežnoj strukturi kompanija nadopunjuje sposobnosti svojih zaposlenika suradnjom s jednim ili više vanjskih partnera, koristeći njihove usluge. Kod matrične strukture, kako je ranije opisano, zaposlenici odgovaraju dvojici menadžera. Autori spominju dvije ključne strukture organizacije, to su visokostrukturirane organizacije i organizacije s ravnijom strukturom. Visokostrukturirane organizacije imaju veliki broj razina menadžmenta koje uzrokuju gubljenje informacija u komunikaciji. Organizacija s ravnijom strukturom ima prednost bržeg prijenosa informacija te manje mogućnosti dobivanja krivih informacija.

Duraković (2019) navodi da je ključna razlika među pojedinim organizacijskim modelima samo njihov oblik. Praksa koja u klasičnoj strukturi nije nigdje zabilježena i ima neformalan status u drugim strukturama predstavlja legitiman aspekt formalne organizacije. Autorica ujedno ističe da je važno imati na umu da model nije cilj poslovanja, već sredstvo, metoda i strategija koja olakšava put do cilja, a u modeliranju organizacijske strukture prije svega je važna fleksibilnost.

Komunikacijska mreža predstavlja složen sustav protoka informacija, naloga, želja i naznaka koji se sastoji od dva, djelomično komplementarna, sustava: mreža formalne i neformalne komunikacije (Fox, 2006). Jurina (2011) napominje da se komunikacijske mreže u organizaciji projektiraju na način da prate shemu organizacije i sustava menadžmenta kako bi se prikazao najprihvatljiviji odnos rukovodećih i djelatnika.

Fox (2006) dijeli komunikacijsku mrežu na formalnu i neformalnu komunikaciju.

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sistemski, službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, koji je pri tome usklađen sa potrebama organizacije (Duraković, 2019). Potrebna je u svakoj organizaciji kako bi se poslovi uspješno obavljali. Glavna karakteristika ove vrste komunikacije je njena usklađenost sa strukturom organizacije. Rouse i Rouse (2005) definiraju mrežu formalne komunikacije u kojoj ideje i informacije teku uzduž linija nadležnosti (hijerarhijskih razina) u organizacijskoj strukturi kompanije. Protok informacija kreće se u tri smjerovima. Komunikacija prema dolje odvija se od direktora prema zaposlenicima, zatim komunikacija prema gore kreće od zaposlenika te putuje prema višim razinama hijerarhije do direktora, a horizontalna komunikacija odvija između odjela te primarno služi za dijeljenje informacija i koordinaciju zadataka (Rouse i Rouse, 2005).

Prema navedenim autorima mreža neformalne komunikacije, često nazivana *vinovom lozom* engl. *grapevine* ili *tvornicom glasina*, obuhvaća svu komunikaciju koja se odvija izvan formalne mreže. Radi se o izuzetno složenoj sekundarnoj komunikacijskoj mreži koja se temelji na osobnim vezama, pri čemu ne postoji unaprijed definirana linija kojom se ta mreža prati. Fox (2006) pak smatra da složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama, i da se priroda veza među njima stalno mijenja. Čest je slučaj da neka vrsta informacije koja je izostavljena iz formalne komunikacije se dozna upravo kroz neformalnu komunikaciju, usprkos činjenici da se ova vrsta komunikacije primarno koristi za širenje glasina i ogovaranja. No, autorica navodi da se neformalan sustav komuniciranja može pretvoriti u neku vrstu pomoćnog medija priopćavanja namjera i ciljeva organizacije. Duraković (2019) zaključuje da su neformalni putevi komunikacije često preporučljivi, jer potiču radnike na veću efikasnost i produktivnost u radu.

Formalna komunikacija se odvija na dva načina, to jest kroz dva kanala. Prvi je vertikalni, a drugi horizontalni i/ili dijagonalni (Fox, 2006). Vertikalna komunikacija odvija se od vrha prema bazi organizacije. Svrha je prenositi različite informacije, povratne informacije, upute i objašnjenja vezano za izvršavanje postavljenih zadataka. Međutim, problem koji se javlja je uskraćivanje informacija djelatniku. Naime smatra se da djelatnik koji se nalazi na bazi hijerarhijske piramide ne dobiva potpunu informaciju poslanu od vrha organizacije, već se svakim korakom ta informacija skraćuje (Fox, 2006).

Idući smjer kretanja u vertikalnoj komunikaciji je od baze prema vrhu. Prema Fox (2006), odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanja,

pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika putuju od baze prema vrhu organizacijske strukture. Autorica navodi da ova vrsta komunikacije daje uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a djelatnicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na radni moral. Zaključuje da slobodan tijek komunikacije prema vrhu obilježje je participativnog menadžmenta i moguć je samo u radnoj atmosferi punoj povjerenja. Duraković (2019) navodi da ova vrsta komunikacije je redovitija te učinkovitija nego ranije spomenuta komunikacija s vrha prema bazi.

Horizontalna komunikacija realizira se među kolegama koji su na istoj hijerarhijskoj razini u poduzeću, dok dijagonalna komunikacija se odvija među radnicima različitih hijerarhijskih razina te one nisu formalno povezane (Fox, 2006). U pravilu, veći dio ove vrste komunikacije odvija se kroz sastanke, izvješća ili interno dopisivanje. Horizontalna komunikacija omogućuje brži protok informacija u usporedbi s vertikalnom komunikacijom. Također, pridonosi boljem razumijevanju, prevladavanju prepreka te unapređuje koordinaciju među različitim odjelima.

#### **3.4. Smetnje, zapreke i sukobi**

Duraković (2019) vidi nekoliko problema u formalnoj komunikaciji. Prvi problem je prenatrpanost informacijama što može dovesti do loše obaviještenosti radnika te nemogućnosti razlikovanja važnih informacija od nevažnih. Drugi problem je nedostatak otvorenosti između rukovoditelja i zaposlenika. Treći, posljednji problem, je filtriranje informacija koje se prenose kroz organizaciju. Informacija se tijekom prijenosa mijenja, iskrivljava i u konačnici gubi.

Prema Rouse i Rouse (2005) zapreka u komunikaciji je sve što sprečava da poruka bude primljena i shvaćena. Podjela smetnji koju autori spominju čine tri kategorije: sociokulturne, psihološke i organizacijske smetnje. Sociokulturne zapreke ili smetnje predstavljaju probleme koji se pojavljuju pri susretu različitih kultura, kako na etičnoj razini, tako i na razini organizacije. Neovisno o kulturi ona ima svoje društvene norme s jasno definiranim pravilima kako se ponašati i što raditi. U ovoj kategoriji autori smatraju da su ključne zapreke grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipi i etnocentrizam i jezik i žargon. Nadalje, psihološke smetnje odnose se na jednu individualnu osobu te na njegovo emotivno i mentalno stanje. Pod ključne smetnje spominju se filtriranje informacija, percepcije, manjkava memorija, nedovoljno slušanje te emotivno uplitanje. Posljednja vrsta zapreka su organizacijske smetnje. Odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske

tokove. U ovo skupinu pripada: preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, komunikacijska klima, razlike u statusu te strukturalni problemi (Rouse i Rouse, 2005).

Međutim, prema Fox (2006) smetnje se mogu podijeliti na drugačiji način. Prva kategorija je interferencija. Najprisutnija je buka do koje dolazi zbog tehničkih grešaka. Razne vrste interferencije, koje se često nazivaju distraktorima, mogu se podijeliti na ugodne i neugodne vrste. Nadalje, druga kategorija je prekid komunikacije. On je moguć u svim fazama poruke, no najčešće se manifestira u fazi enkodiranja i dekodiranja. Prekid komunikacije se dešava kada primatelj interpretira poruku na način koji se razlikuje od namjere pošiljatelja. Posljednja kategorija koju autorica navodi je nesporazum u komunikaciji. Jasno je da postoje razni uzroci nesporazuma koji mogu biti iznenadni i ne uspije se odmah na iste reagirati. Kako bi se spriječio nesporazum potrebno je da su svi sudionici voljni surađivati. U ovoj kategoriji potrebno je staviti fokus na jezik, na neverbalne elemente komunikacije, na nesklad elemenata poruke te na važnost predmeta komunikacije (Fox, 2006). U segmentu jezika moguće su mnoge prepreke koje se mogu dogoditi zbog stručnog žargona. Ako jedan djelatnik nije upoznat sa stručnim žargonom kolege iz drugog sektora, onda dolazi do nesporazuma. Potrebno je korištenje adekvatnog jezika i ovisno o situaciji u kojoj se nalazimo.

Neverbalna komunikacija može biti namjerna ili nenamjerna, u takvim slučajevima kada dolazi do kontradiktornih situacija, dolazi do nesporazuma. To je ujedno povezano s neskladom elemenata poruke. Prema autorici, za ishod procesa komunikacije bitan je sklad verbalnih i neverbalnih elemenata poruke. Važnost predmeta komunikacije naglašava da što je poruka važnija, to može biti prisutno više napetosti, te da su nužne češće provjere komunikacije kako bi se spriječili potencijalni nesporazumi.

Duraković (2019) spominje podjelu kao i autori Rouse i Rouse (2005) koja je navedena na početku poglavlja. Međutim, isto tako smatra da je nesporazum najčešći oblik smetnji koja se javlja u komunikaciji. Tako oni predstavljaju najveći oblik prepreke u komunikaciji. Uzroci su uglavnom nemar, (ne)raspoloženje sudionika u komunikaciji, razlike u kulturi, neznanje, nesklad između elemenata poruke, neprimjerena upotreba jezika, emocionalni naboj i drugo (Duraković, 2019). Dodatno spominje prepreke koje stvara ljudski ili tehnološki faktor. Oni sprečavaju da poruka bude dostavljena na ispravan način. Tehnološki faktor odnosi se na šum što je smetnja koja se javlja

prilikom prijenosa informacije. Autorica smatra da su smetnje u komunikaciji više izazvane ljudskim nego tehnološkim faktorom. Jedini način na koji se komunikacijske smetnje u organizaciji mogu dugoročno savladati je da zaposlenici postanu dobri komunikatori te moraju usvojiti sljedeće karakteristike: preciznost, kontrola, opažanje, vjerodostojnost te ljubaznost. Smanjenje smetnji može se realizirati i smanjenjem upravljačkih razina u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Što se sukoba tiče, njega se može definirati kao svaki spor ili otpor koji proizlazi iz nedostatka moći, resursa ili društvenog položaja (Fox, 2006). Može proizaći iz suprotstavljanja različitih sustava vrijednosti, odnosno različitih potreba, želja i interesa. U interkulturalnom kontekstu Gallois C., Liu S. i Volčič Z. (2015) spominju tri ključna elementa sukoba: nekompatibilne ciljeve, međuovisnost uključenih strana i komunikaciju. Svaka organizacija bez sukoba je organizacija koja ne brine za svoju vjerodostojnost. Takve organizacije često pate od apatije među zaposlenicima, nedostatka kreativnosti, nespremnosti na odlučivanje i nepridržavanja postavljenih rokova. Sukob, u pravilu, ima negativnu konotaciju, no može imati i pozitivne ishode. Potrebno je pronaći balans kako bi se uvidjelo da je zaposlenicima organizacije stalo do stvaranja najbolje slike poduzeća. Neki od mogućih uzroka sukoba u organizaciji uključuju neslaganje sustava vrijednosti, neprimjerenu komunikaciju, nerealne uvjete poslovanja i/ili rokove te neriješene prethodne sukobe. Uzroci sukoba u organizaciji mogu biti međuovisno radno zaduženje, složenost organizacije te kolektivno odlučivanje. Međuovisno radno zaduženje je situacija u kojoj jedna osoba ne može obaviti svoj dio posla jer druga osoba, suradnik, nije dovršila svoj dio posla. Ovakav problem čest je pretežito kod realizacije projekata koji iziskuju više suradnika. Složenost organizacije je isto tako ključna stavka. Što je sama organizacija kompleksnije strukturirana, ona je podložnija komunikacijskim sukobima. To može biti među odjelima na istoj hijerarhijskoj razini, ali i između različitih hijerarhijskih razina, što je rjeđi slučaj. Kolektivno odlučivanje izaziva sukobe zbog toga što čim je više osoba prisutno prilikom odlučivanja, veće su šanse da će doći do nesuglasica prilikom donošenja odluke.

Jurina (2011) definira tri vrste sukoba. Konflikt zbog zadatka usmjeren je na sadržaj i ciljeve posla, konflikt oko odnosa usmjeren je na međuljudske odnose u organizaciji te konflikt oko procesa usmjeren je na način obavljanja posla.

Gallois C., Liu S. i Volčič Z. (2015) dijele sukobe na afektivne, kognitivne te ciljno orijentirane. Afektivni sukob proizlazi iz međuljudskih napetosti i uglavnom je

emocionalne prirode. Kognitivni sukob potiče iz uočenih neslaganja između dviju strana oko stajališta, stavova i mišljenja. Isto kao i kod afektivnih sukoba, dolazi do neslaganja oko osobnih stajališta kod pojedinaca. Često se smatra korisnim jer potiče sudjelovanje svih strana uključene u sukob. Posljednja su kategorija, sukobi usmjereni na cilj što znači da se ljudi ne slažu oko željenih ciljeva (Gallois C., Liu S. i Volčič Z., 2015).

Fox (2006) ističe više podjela sukoba i to na funkcionalne i nefunkcionalne sukobe. Funkcionalni, (konstruktivni) sukobi, podupiru ciljeve organizacije i doprinose poboljšanju učinka. Oni potiču raspravu, povećavaju sudjelovanje svih članova u rasprave jer glavni cilj je stvaranje novih ideja. Nefunkcionalni ili destruktivni sukobi su svi sukobi koji nanose štetu postavljenim ciljevima organizacije i njenom općem učinku. Skreće se s važnih pitanja te se narušava moral cijelog tima. Ključno je da uprava poduzeća stimulira funkcionalne sukobe te zna prvom prilikom zaustaviti destruktivne sukobe.

Iduća raspodjela sukoba je prema sudionicima i to na međuosobne i međugrupne sukobe. Međuosobni sukobi, kao što samo ime sugerira, odvijaju se između pojedinaca. Priroda odnosa ovisi o obilježju radnog mjesta i osobnog sustava vrijednosti jedne osobe. Međugrupni odnosi primarno ovise o tipu i stupnju međuovisnosti unutar grupe. Gallois C, Liu S. i Volčič Z. (2015) definiraju međugrupni sukob koji se događa kada dvije kulturne ili društvene skupine uočavaju neslaganja oko resursa, moći, teritorija i slično. Fox (2006) spominje tri vrste međuovisnosti u grupi: združena međuovisnost, serijska te uzajamna međuovisnost. Združena međuovisnost odnosi se na sustave, poput organizacija, u kojima svaki podsustav ili grupa doprinosi ukupnom funkcioniranju sustava, ali nije izravno povezan s ostalim podsustavima. Serijska međuovisnost javlja se kada rad jedne grupe se nastavlja na rad druge. U tom slučaju rad jedne skupine uvelike utječe na rad čitave organizacije. Posljednja vrsta je uzajamna međuovisnost. Kako bi se postigao uspjeh nužno je da dolazi do kontinuirane razmjene informacija među grupama. Ovakav pristup najprisutniji je u odjelima razvoja proizvoda. Gallois C., Liu S. i Volčič Z. (2015) spominju još neke vrste sukoba poput međuorganizacijskih, međunarodnih i međukulturalnih sukoba.

Uloga menadžera je u ovakvim slučajevima izuzetno važna. Kako bi se spriječili destruktivni konflikti, on mora razumjeti potrebe svih grupa te da moraju razviti vlastiti identitet kao ista. Fox (2006) navodi da tada menadžer mora paziti da ne spaja različite

grupe i ne svrstava ih kao identične cjeline već cijeni njihove različitosti. Mora poticati suradnju među grupama. Što je razmjena informacija veća i učestalija, to je spremnost za suradnju između grupa značajnija. Dodatno, usvajanje zajedničkih ciljeva potiče grupe na suradnju. Prema toj autorici, čimbenik suradnje među pojedincima i grupama, kao i kohezije unutar grupe, je i „zajednički neprijatelj“. U slučaju organizacija, termin se odnosi na poslovnu konkurenciju. Viđenje i stilovi rješavanja sukoba uvelike su povezani za kulturu pojedinca (Gallois, C., Liu S. i Volčič, Z., 2015).

Svaki sukob prolazi kroz različite faze u svom razvoju, kako navodi Fox (2006). U latentnoj fazi, prva od pet faza, pojavljuju se određena obilježja koja mogu izazvati nelagodu među sudionicima. Zatim slijede faze percepcije sudionika, izražavanje osjećaja i svjesnost o sukobu, te manifestacija samog sukoba. U posljednjoj fazi, koja se odnosi na ishod sukoba, uočava se daljnji razvoj odnosa među sudionicima sukoba.

Menadžeru je u interesu poticati konstruktivni sukob. Kako bi do toga došlo Fox (2006) navodi dvije metode programiranog sukoba, to su metoda đavoljeg advokata te dijalektička metoda. Cilj korištenja metoda je poticanje kreativnog razmišljanja kod zaposlenika i poticanje slobode izražavanja različitih ideja, ne obazirući se na osobne ili političke interese pojedinaca. Metoda đavoljeg advokata obuhvaća uključivanje treće, neutralne strane koja pomaže u medijaciji i rješavanju sukoba. Ta strana djeluje kao kritičar potičući kritičko razmišljanje i ispitivanje vrijednosti predloženih ideja. Danas se uloga kritičara pripisuje samom menadžeru. Dijalektička metoda primjenjuje se s ciljem potpune prezentacije različitih perspektiva kako bi se postiglo dublje razumijevanje istine. Unutar organizacije, ona se očituje kroz prezentaciju kontrastnih ideja i stajališta različitih grupa ili pojedinaca. Međutim, kako ne bi došlo do eskalacije i destruktivnog sukoba potrebno je uložiti puno vremena u samu pripremu prilikom korištenja odabrane metode (Fox, 2006).

Komunikacija predstavlja efikasan način rješavanja konflikta, iako su njene mogućnosti ograničene. Stoga postoje dvije faze koje se primjenjuju u procesu rješavanja sukoba, bez obzira na njegovu prirodu. Prva faza je otvoren razgovor o razlikama. Potrebna je totalna komunikacija te se treba dati uvid u opravdanosti vlastitih stavova. Druga faza je znanje. Ono je potrebno kako bi se mogle istaknuti i ispraviti greške druge strane (Fox, 2006).

Bové i Thill (2012) ističu određene aktivnosti koje se mogu poduzeti radi učinkovitijeg rješavanja konflikata. Te aktivnosti uključuju proaktivnost, to jest suočavanje s manjim konfliktima prije nego eskaliraju, uspostavu komunikacije kako bi

se uključile suprotstavljene strane, otvorenost u iznošenju mišljenja, fleksibilnost, *fair play* te formiranje saveza, primjerice, suočavanje sa „zajedničkim neprijateljem“, to jest, poslovnom konkurencijom.

Prema Fox (2006), u rješavanju sukoba koriste se različiti stilovi, od kojih se ističu pet. Prvi stil je integracija, koji uključuje konfrontaciju stavova, identifikaciju problema te predlaganje i ocjenjivanje mogućih rješenja, s dugoročno pozitivnim učinkom, ali zahtijeva puno vremena. Susretljivost je drugi stil, koji se fokusira na smanjenje razlika i naglašavanje zajedničkih interesa radi poticanja suradnje, ali može biti samo privremeno rješenje. Treći stil je dominacija, gdje se koriste formalne ovlasti za prisiljavanje suradnika na pokornost, što može izazvati negodovanje i otpor, ali ima prednost brzog rješavanja sukoba. Izbjegavanje je četvrti stil, gdje se zauzima pasivan stav i dolazi do distanciranja od problema, čime se dobiva na vremenu u nejasnim situacijama, ali ne dolazi do rješavanja srži problema. Kompromis je posljednji stil, koji uključuje uspostavljanje ravnoteže između osobnih i zajedničkih interesa putem pregovaranja, glasovanja i eventualnih vanjskih intervencija, s demokratskim pristupom i bez gubitka, iako može spriječiti kreativno rješavanje problema te je samo privremeno rješenje.

Definiranje cilja djelovanja ključno je za uspješan odabir adekvatnog stila rješavanja sukoba. Može se koristiti i kombinacija stilova. Potrebno je uvijek imati pozitivan stav prema stajalištu druge strane te spremnost na iskreno rješenje problema koji je izazvao sukob. Kao što je ranije spomenuto, osoba u organizaciji koja mora kontrolirati sukob je menadžer. On, ujedno, mora pripaziti na tri glavne stavke, a to su: sukob je neizbježan; premalo sukoba jednako je problematično kao i previše; ne postoji idealan način rješavanja sukoba (Fox, 2006).

### **3.5. Strategija poslovnog komuniciranja**

Duraković (2019) smatra da je potrebno osmisliti strategiju komuniciranja kako bi se komunikacijom ispunili svi ciljevi te time postigli željeni rezultati. Navodi da dobro razvijena strategija poslovnog komuniciranja umanjuje moguće prepreke u komunikaciji i povećava se uspješnost prilikom prenošenja poruke.

Rouse i Rouse (2005) predlažu model strateške komunikacije, pod nazivom integrirana strategija komuniciranja, koji omogućava veći uspjeh u svakoj komunikaciji, bez obzira na njezinu važnost. Ključno je razviti komunikacijsku strategiju kako bi se osigurao uspjeh u komunikaciji. Strategija komuniciranja, odnosno proces ciljanja i



planiranja komunikacije, predstavlja neutralan koncept. Prema autorima, strategiju komuniciranja čine četiri temeljna elementa, a to su: strategija komunikatora, strategija publike, strategija kanala te strategija poruke. Spominju da je svaka komunikacija kulturno nabijena i simbolička. To znači da svaki postupak, svaki komunikacijski zadatak, provodi se unutar kulturnog konteksta.

Strategija komunikatora je prvi element koji je potrebno definirati pri osmišljavanju strategije komuniciranja. Dvije ključne stavke koje treba definirati su vjerodostojnost i cilj komunikatora. Cilj koji se postavlja na samom početku ovisi o pristupu zadatku. Prema autorima, postoje dvije vrste ciljeva: općeniti i specifični. Općeniti ciljevi su razlozi zbog kojih provodimo komunikaciju, to jest komuniciramo. Specifični ciljevi su razni koraci koji se moraju ispuniti kako bi se ispunio općeniti cilj. Nužno je postaviti jasne ciljeve što se točno želi postići komunikacijom. Druga stavka, vjerodostojnost, je važna jer odabrana publika mora znati koliko nam može vjerovati. Mnogi čimbenici, kao što su pouzdanost i povjerenje, čestitost i poštenje, stručnost i preporuke, imidž i privlačnost te zajedničke vrijednosti i uvjerenja, igraju ključnu ulogu u oblikovanju vjerodostojnosti, kako navode autori. Svaki, od spomenutih elemenata, povezan je s djelima koje komunikator provodi kako bi se što više dojmio i približio svojoj ciljnoj publici. Ćorić (2019) definira da pošiljatelji moraju prepoznati vrijednosti, stavove, navike, ponašanje i osnovne karakteristike osobnosti primatelja kako bi prilagodili poruku s ciljem uspješnosti procesa komunikacije. Zaključno, za oblikovanje strategije komunikatora ključno je određivanje ciljeva te procjena vjerodostojnosti poduzeća (Rouse i Rouse, 2005).

Strategija publike podrazumijeva analiziranje iste. Potrebno je znati kakva je publika, što zna o poduzeću i o njegovoj temi, što ono zna o publici te na koji način će publika primiti poslanu poruku. Fox (2006) navodi da je primatelj poruke implicitno prisutan u činu komunikacije od samog početka procesa enkodiranja poruke. Potrebno je klasificirati publiku na dvije razine, primarna i sekundarna. Primarna razina je ona s kojom poduzeće ima direktan kontakt, dok sekundarna publika su usputni posjetitelji. Kako bi poruka stigla uspješno odabranoj publici, potrebno je prilagoditi komunikaciju prema publici. Što više informacija imate o svojoj publici, olakšat će vam oblikovanje poruke na način da bude značajna i uvjerljiva. Da bi poduzeće steklo vjerodostojnost kod publike, potrebno je proučiti postojeće znanje publike o određenoj temi i istovremeno ne kompromitirati svoju iskrenost. Informiranje publike o temi poduzeća je ključan korak koji povećava vjerodostojnost poduzeća. Međutim, informiranje

publike ne bi smjelo biti ni prejednostavno ni prezahitjevano, već adekvatno prema njezinu postojećem znanju. Potrebno je koristiti čimbenik motivacije. Rouse i Rouse (2005) navode dva modela motivacije: teorija poticaja i teorija potreba/zadovoljstva. Teorija poticaja objašnjava da svako ponašanje koje se smatra pozitivnim treba biti nagrađeno. U poduzećima nagrade se očituju kroz plaće, otkup dionica i božićnice. Nagrada mora biti motivirajuća za publiku kako bi ona što više sudjelovala. Teorija potreba/zadovoljstva temelji se na pretpostavci da ljudi žele zadovoljiti vlastite potrebe ili nadoknaditi one koje nisu ispunjene. Ističe se Maslowljeva hijerarhija koja obuhvaća pet razina, od najosnovnije do samoaktualizacije. Te razine su: fiziologija, sigurnost, pripadnost, ugled i samoaktualizacija. Međutim, kako bi se motivirali ljudi potrebno je djelovati na njihove potrebe razvoja. Time se može reći da se motivacija koristi da bi se zainteresirala publika. Zaključno, autori smatraju da uvidi li primatelj neku korist zbog koje bi se njegov trud isplatio, prije će ga se navesti da nešto učini.

Strategija poruke je iduća kod stvaranja integrirane komunikacijske strategije. Potrebno je analizirati poruku, točnije njen sadržaj, stil i strukturu. Prema Rouse i Rouse (2005) stil poruke mijenja se ovisno o zadatku i kontekstu komunikacije. Struktura služi kako bi istaknula ključne ideje i/ili stavke poruke. Kako bi se primijetile važne stavke poruke potrebno ih je naglasiti te staviti na samom početku ili kraju poruke. Izravan pristup, kojim se daju odmah ključne informacije, jedan je od boljih pristupa pri prenošenju poruke. Ako se na početku poruke zna njen ishod, poanta ili zaključak, publika obično lakše razumije njezin sadržaj. Osim toga, štedi se vrijeme publike, izbjegava se gubljenje vremena te se brzo prelazi na ključne informacije. Kod neizravnog pristupa, autori navode da se izlažu argumenti koji potkrepljuju, a zatim poantu, zaključak ili namjeru. Iako je ovakav pristup duži od izravnog, ima svoje prednosti, uključujući bolje privlačenje pažnje ciljane publike i umanjivanje otpora publike prema potencijalno drugačijem zaključku. Pri sastavljanju poruke neizravnim pristupom, važno je na početku potaknuti interes publike, dok se neposredno prije zaključka iznose najuvjerljiviji argumenti. Prema autorima stil poruke ovisi o pošiljateljevoj namjeri, no većina komunikacija nastoji postići nešto od sljedećeg: uvjeriti, informirati te savjetovati. U prvom slučaju želi se promijeniti mišljenje publici, zbog toga se pretežito koristi neizravni pristup. Kod informiranja žele se prenijeti informacije na što jednostavniji način i da svima budu razumljive. U ovom slučaju nije potrebno da su poruke pisane neizravnim pristupom jer sama publika će biti otvorena te s neutralnim stavom prema poruci. U posljednjem segmentu, savjetovati, potrebno

je da se publika priključi. Komunikator može koristiti izravan i neizravan pristup, ovisno o kontekstu poruke i ciljevima koje želi postići.

Strategija kanala je posljednji element u komunikacijskoj strategiji. Ćorić (2019) definira kanal kao materijalnog nositelja poruka koji omogućuje prijenos informacija. Rouse i Rouse (2005) navode da komunikacijski kanali su sredstva kojima se prenose poruke. Prema Fox (2006) odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Neovisno o odabranom kanalu, bitno ga je prilagoditi ciljevima, publici te samoj poruci.

Kako bi se stvorila integrirana strategija komuniciranja potrebno je uzeti u obzir i posljednji element, kulturu. Kultura utječe na sve aspekte ljudskog života, od vlastitog ponašanja do izgradnje novih sustava. Rouse i Rouse (2005) ističu da temeljna karakteristika kulture leži u činjenici da ona ima značenje.

### **3.6. Organizacijska kultura**

Bové i Thill (2024) definiraju kulturu kao zajednički sustav simbola, vjerovanja, stavova, vrijednosti, očekivanja i normi ponašanja. Autori navode da ljudi pripadaju višestrukim kulturama koje u različitoj mjeri utječu na njihova uvjerenja i ponašanja. Pojedinci uče kulturu izravno i neizravno od drugih članova skupine u kojoj se nalaze te se može reći da je kultura automatska.

Nadalje, kultura teži biti koherentna. Određene norme postavljene u datoj kulturi ne moraju imati smisla vanjskoj publici, no imaju smisla onima unutar. Takva koherentnost općenito pomaže kulturi da interno glatko funkcionira, ali može stvoriti nesklad između kultura koje ne gledaju na svijet na isti način. Kulture imaju tendenciju biti potpune u smislu da svojim članovima daju većinu odgovora na životna pitanja. Ova karakteristika kulture potiskuje znatiželju za istraživanjem o životu u drugim kulturama. Uzimajući u obzir ova tri aspekta kulture, da je automatska, koherentna i potpuna, lako je vidjeti zašto kultura može stati na put uspješnoj komunikaciji.

Čupin (2004) kulturu nekog čovjeka, skupine ljudi ili naroda definira kao način života na određenom stupnju razvitka društvene zajednice. Rouse i Rouse (2005) navode da je kultura određena konfiguracija ponašanja, normi, stavova, vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje se razlikuju od društva do društva. Nadovezujući se na ranije definirane tri karakteristike kulture može se nadodati da kultura nije objektivna te da nije racionalan sustav vjerovanja. Iz dva razloga, kultura je jače emotivno nabijena i otpornija na promjene od racionalnih uvjerenja. Prvi razlog je

osjećaj sigurnosti koje kultura pruža svojim članovima zajednice u trenutcima neizvjesnosti. Drugi razlog je nastanak kulture koji se dešava u situacijama koje se racionalno ne mogu razumjeti. Tada nastaju razni načini izražavanja, nove vrijednosti te nove temeljne pretpostavke koje dodatno osnažuju vjeru u vlastitu kulturu.

U organizaciji se to prikazuje kroz razne događaje poput sastanaka, proslava, okupljanja radnika iste profesije te stvarajući mitove o postanku organizacije. Kultura i simbolizam ključni su aspekti u organizaciji, a njihovo izražavanje utječe na čitavu organizaciju i na njezinu komunikaciju. Uspješno poslovno komuniciranje zahtijeva neophodno razumijevanje organizacijske kulture. Rouse i Rouse (2005) smatraju da kako bi komunikacija bila uspješnija potrebno je da u društvenim interakcijama i odabranim poslovnim situacijama shvatiti na koji način kultura utječe na njih. Dvije vrste značenja i ponašanja, naučena i zajednička, bazni su elementi svake kulture te se oni mogu primijeniti i na organizaciju.

Time se dolazi do koncepta organizacijske kulture. Organizacijska kultura, kako ju definiraju Rouse i Rouse (2005), javlja se ondje gdje pojedinačne organizacije ili skupine organizacija stvaraju jedinstvena zajednička značenja i ponašanja. Komunikacija u organizaciji smatra se uspješnom ukoliko svaka djelatnost koja čini organizaciju prenosi neku vrstu kulturne i/ili društvene poruke.

Organizacijska kultura odnosi se na specifične skupine ljudi koji dijele zajednička stajališta o svojoj skupini, njenom okruženju i odnosu prema tom okruženju. Ona uključuje proces podučavanja (svjesnog) ili socijalizacije (nesvjesnog) novopridošlica o prihvaćenim normama, vrijednostima i temeljnim pretpostavkama te stoga ima značajan utjecaj na komunikaciju unutar organizacije (Rouse i Rouse, 2005). Kulturni modeli usmjeravaju ljudsko ponašanje putem nagrađivanja i poticanja određenih postupaka, dok istovremeno zabranjuju druge postupke. Isti autori definiraju organizacijske kulture kao kolektivne fenomene. Ovi fenomeni utjelovljuju reakcije pojedinaca u negativnim situacijama u organizaciji. Reakcije je dijele na dvije kategorije. Prva kategorija je bit kulture koju čine zajednički, emotivno nabijeni sustavi vrijednosti, uvjerenja te temeljne pretpostavke koje su izražene u kulturnim modelima. Druga kategorija su oblici kulture. Sačinjena je od vidljivog ponašanja, fizičkih i materijalnih predmeta koji služe za izražavanje pripadnika kulture te ju na taj način promoviraju i potvrđuju.

U organizaciji kultura se prenosi pridošlicama na razne načine, uključujući obuke, mentorstvo i priručnike o politici tvrtke. Postoje šest glavnih karakteristika

organizacijskih kultura: one su kolektivne, emotivno nabijene, simboličke, dinamične, temeljene na prošlosti i bitno neodređene.

Organizacijska tromost je koncept koji je vezan uz negativno djelovanje organizacije. Ukoliko je organizacija u prošlosti imala događaj koji je ostavio veliki utjecaj na sadašnja ponašanja onda dolazi do problema prilikom promjene organizacije i njezinog kolektivnog ponašanja. Radi se o duboko ukorijenjenim običajima koji su prije bili korisni, no danas su zastarjeli. Kultura nije samo način opisivanja organizacija ili drugih društvenih skupina. To su prirodno stvoreni sustavi vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje imaju stvarne posljedice i koji su ključni za razumijevanje komunikacije u organizacijama (Rouse i Rouse, 2005).

Interkulturalna komunikacija je proces slanja i primanja poruka između ljudi čije kulturne tradicije mogu rezultirati različitim interpretacijama verbalnih i neverbalnih signala. Kako bi se uspješno komuniciralo s drugim kulturama potrebno je imati osnovno znanje o njihovim običajima, različitostima te uzorcima ponašanja. Kultura i komunikacija, prema istim autorima, su toliko međusobno prožete da je nemoguće ih odvojiti jednu od druge. Utjecaj kulture uvelike utječe na pojedinca. Jezik kojim govori, neverbalna komunikacija, percepcija drugih ljudi, koncept vremena i prostora sve su definirani kulturom. U međunarodnoj komunikaciji, potrebno je usmjeriti pažnju na tri ključne odrednice: verbalno i neverbalno komuniciranje, toleranciju te smisao za vrijeme. Duraković (2019) smatra da u interkulturalnoj komunikaciji naglasak nije na kulturnim karakteristikama pojedinca, već u komunikacijskom procesu koji se odvija između sudionika različitog kulturnog porijekla koji međusobno dolaze u posredan ili neposredan kontakt. Prema Bovée i Thill (2012) svaki komunikacijski čin odvija se unutar kulturnog konteksta, obrasca fizičkih znakova, poticaja iz okoline i implicitnog razumijevanja, koji prenosi značenja između dva člana iste kulture. Razlikuju se dvije vrste kultura, visokokontekstualna i niskokontekstualna kultura. U visokokontekstualnoj kulturi, ljudi svoju komunikaciju temelje na neverbalnim znakovima te im pridaju veći značaj u usporedbi s verbalnom komunikacijom. U takvim kulturama od malih nogu uči se o prepoznavanju neverbalne komunikacije i znakova te kako adekvatno odgovoriti na njih. U niskokontekstualnoj kulturi ljudi češće koriste verbalnu komunikaciju i smatraju je važnijom od neverbalne komunikacije. Ključna je razmjena informacija nego učenje reakcija na geste.

Gallois, Liu i Volčič (2015) spominju tri dimenzije koje su prisutne u međuljudskim odnosima. To su kontrola, pripadnost i aktiviranje. Kontrola se odnosi

na razinu moći koju pojedinac ima nad samim sobom, drugima i okolini. Ovisi o tome kako osoba utječe na ljude i događaje oko sebe. Pripadnost se definira kroz druželjubivost, društvenu toplinu, naklonost ili neposrednosti među ljudima. Tijekom razgovora pripadnost se može prikazati kontaktom očima, dodirom, tonom glasa te fizičkom blizinom. Posljednja kategorija, aktivacija ili aktiviranje, odnosi se na načine na koje ljudi reagiraju na svijet oko sebe. Odnosi se na ponašanje pojedinca i na razini njegove energije, je li osoba mirnija ili puna energije. Prihvatljivo ponašanje i razinu aktivacije tijekom komunikacije ovisi o kulturi u kojoj se osoba nalazi. Kako se određena osobina percipira ili ukazuje u određenoj kulturi tumači se u odnosu na uvjerenja, norme, vrijednosti i društvene prakse kulture (Gallois, Liu i Volčič, 2015).

Fox (2006) podsjeća na Hofstedeovu (1980) podjelu koja tvrdi da postoje četiri univerzalne kategorije kulture prisutne u svakom društvu: individualizam nasuprot kolektivizmu, distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti te muškost nasuprot ženstvenosti.

Dinamika odnosa i kulture, kako navodi Fox (2006), je sačinjena od dviju pretpostavki. Prva pretpostavka je da su kultura i društvo u neprestanoj interakciji: kultura prožima ukupan društveni život, a svakodnevna društvena praksa utječe na kulturu. Druga pretpostavka je da društvena sveprisutnost kulture čini je medijem moći u institucionalnom i privatnom okruženju.

Društvene razlike variraju od kulture do kulture i manifestiraju se u različitim područjima života, uključujući ulogu i status, stavove prema poslu i uspjehu, upotrebu manira, koncept vremena, orijentaciju prema budućnosti te otvorenost i inkluzivnost. Kada je riječ o neverbalnoj komunikaciji, razlike se primjećuju u pozdravima, tumačenju osobnog prostora, dodirivanju, izrazima lica, držanju, kontaktu očima te formalnosti kulture.

Gallois, Liu i Volčič (2015) predlažu četiri komponente koje su nužne za stvaranje adekvatne interkulturalne kompetencije, a to su: komponenta znanja, afektivna komponenta, psihomotorna komponenta i situacijska komponenta. Komponenta znanja odnosi se na razinu kulturnog znanja koje pojedinac ima o osobi s kojom je u interakciji. Afektivna komponenta uključuje emocionalne aspekte osobe u komunikaciji, poput straha, ljutnje, stresa, sviđanja i drugih emocija. Emocije utječu na motivaciju za interakciju s drugima iz različitih kultura. Psihomotorna komponenta je stvarno provođenje dvije ranije spomenutih komponenti, afektivnu i komponentu znanja. Tu spada korištenje verbalnih i neverbalnih znakova i kodova prilikom

prenošenja poruka u interakciji i razina do koje se te poruke uspiju prenijeti na kulturno prihvatljiv način. Posljednja komponenta, situacijska komponenta, odnosi se na stvarni kontekst gdje se odvija interkulturalna komunikacija, uključujući kontekst okoline, prethodni kontakt između komunikatora te statusne razlike. Sve četiri komponente interkulturalne komunikacijske kompetencije međusobno su povezane (Gallois, Liu i Volčič, 2015).

Kako bi se prevladale prepreke koje nastaju između različitih kultura, autorice predlažu strategije za razvoj interkulturalne komunikacijske kompetencije. Prvi način je stvaranje međusobnog razumijevanja s drugom osobom. Ne gledaju se razlike već se fokus stavlja na sličnosti. Percipirane sličnosti smanjuju neizvjesnost i olakšavaju interkulturalnu komunikaciju. Nadalje, potrebno je smanjiti etnocentrizam i izbjeći predrasude. Prakticiranje kulturnog relativizma je još jedan od načina. Potiče pojedinca da shvati ponašanje drugih osoba iz njihove vlastite kulturne perspektive. Posljednja stavka je imati otvoren um te biti svjestan da ono što se prakticira u jednoj kulturi nije jedini način na koji se može odvijati. Potrebno je biti fleksibilan u prilagođavanju komunikacije ovisno o situaciji. Poznavanje kulturnih dimenzija i vrijednosti uvelike mogu pomoći pojedincu pri prilagodbi svim situacijama (Gallois, Liu i Volčič, 2015).

Globalizacija poslovanja zahtijeva od tvrtki da razviju i implementiraju učinkovite strategije interkulturalne komunikacije. Razumijevanje i prilagođavanje različitim kulturnim kontekstima nije samo prednost, već i nužnost za uspjeh u globalnom poslovnom okruženju. Danas postoje brojne međunarodne tvrtke u sektoru kulture i turizma. Potrebno je da se takve ustanove prilagode svojoj publici koju čine domaći i strani posjetitelji. U globalnom poslovnom svijetu potrebno je poraditi na svojim interkulturalnim komunikacijskim vještinama. Aktivnosti kojima se to može ostvariti je učenje i upoznavanje s drugim kulturama, učenje stranih jezika, uvažavanje preferiranih komunikacijskih stilova, koristiti jasno pisanje, pažljivo govoriti i slušati te pomoći drugima da se lakše prilagode kulturi pojedinca (Bovée i Thill, 2012). Kulturna sinergija ili stvaranje „treće kulture“ je stvaranje kompromisa. Ovdje ljudi iz različitih kultura pregovaraju o svojim kulturnim razlikama i voljni su izgraditi zajednički temelj za komunikaciju, međutim to zahtijeva prilagodbu svih strana prisutnih u komunikaciji. Razvijanje uspješnih međukulturalnih odnosa zahtijeva od nas da razumijemo značenja koja različite kulture pripisuju različitim vrstama ljudskih odnosa te kulturna pravila koja reguliraju interakciju među ljudima u različitim odnosima (Gallois, Liu i Volčič, 2015).

Poslovno komuniciranje se kao i svako drugo temelji na verbalnoj – jezičnoj komunikaciji. Danas glavni jezik kojim se govori u poslovnom svijetu je engleski jezik. Najveći postotak poslovne komunikacije u svijetu odvija se na engleskom jeziku između govornika kojima materinji jezik nije engleski. Poslovni engleski jezik, prema Špiljak (2007), razvio se upravo kao most između različitih kultura: sažet, jasnih konvencija i modela. Radi se o neutralnom jeziku iz razloga što se, u pravilu, slijede strukturne i jezične konvencije. Služi kao koristan alat koji se koristi kako bi se spriječili nesporazumi u komunikaciji među raznim kulturama (Špiljak, 2007).

### **3.7. Oblici i vrste poslovne komunikacije**

Oblici poslovne komunikacije dijele se u tri skupine, usmena, pisana i neverbalna komunikacija (Rouse i Rouse, 2005). Autori navode da se usmena komunikacija odnosi na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Svaki od spomenutih oblika ima svoje prednosti. Kod usmene komunikacije glavna prednost je što tijekom razgovora osoba odmah dobiva povratnu informaciju druge strane uključene u razgovor. Istovremeno se potvrđuje da li su se obje strane međusobno razumjele ili je došlo do nesporazuma. Loše strane u usmenoj komunikaciji su isto prisutne. Autori smatraju da ljudi tijekom usmene komunikacije ne razmisle o poruci koju žele prenijeti. Ne uzimajući u obzir značenje neke riječi može dovesti do nerazumijevanja između strana koje sudjeluju u razgovoru. Primjer je sabotaza, tada primatelj poruku zanemari ili zaboravi dio poruke koju pošiljatelj šalje. Međutim, to nije moguće utvrditi zbog toga što u usmenoj komunikaciji nema pismenog dokaza koji se može pregledati, već sudionici razgovora mogu izreći što se desilo bazirajući se zapamćenog.

Pisana komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom. Više vremena se posvećuje sastavljanju pisma ili e-maila, njegovog značenja kako ne bi došlo do nesporazuma. Prije slanja pisma, pošiljatelj prikuplja sve potrebne informacije te ih organizira smislenim redom. Druga prednost je što ostaje dokaz da je, npr. e-mail poslan. U slučaju primatelja, on ima više vremena da osmisli adekvatan odgovor na primljenu poruku. Pisani oblik često se koristi za prenošenje poruka koje sadrže važne detalje ili za koje je potrebno više vremena primatelju da ih prouči. Međutim, jedna od loših strana pisane komunikacije je vrijeme dobivanja odgovora. Ono zahtjeva puno više vremena nego kod ranije spomenute usmene komunikacije. Pisanu komunikaciju je teže provesti te je uvijek vezana uz oblik tehnologije kako bi se poruka mogla



prenijeti.

Najčešći alati koji se koriste su poslovna pisma.

Prema Ožaniću (2009) poslovna pisma su poslovni dokumenti u kojima se predstavlja poduzeće, prenosi se poslovna poruka, stvaraju se i razvijaju poslovni odnosi i odnosi s javnošću te služe kao element vizualnog identiteta poduzeća. Vidak (2014) smatra da glavne odlike poslovnog pisma su točnost, jednostavnost, jasnoća, dokumentiranost te uljudnost. Ove stavke je potrebno uvijek uzimati u obzir prilikom izrade svakog poslovnog pisma.

Ključne razlike između usmene i pisane komunikacije koje Martić Kuran i Jelić (2014) navode su da je nemoguće prenijeti vještine usmene komunikacije na papir; govori se osobi koju gledamo, dok se u većini slučajeva piše nepoznatim osobama; pismo ne prenosi informaciju „sada i ovdje“, već „sada za kasnije“; autor pisma može dodatno uređivati pismo dokle god nije zadovoljan sa njime te ga ne pošalje, kod usmene komunikacije i izgovorenog nema mogućnosti ispravka. Fox (2006) smatra da što je informacija važnija, sudionik će se više koristiti pisanom komunikacijom.

Prema Bovée i Thill (2012) neverbalna komunikacija je interpersonalan proces slanja i primanja informacija, namjerno ili nenamjerno, bez korištenja pisma ili govora. Neverbalna komunikacija, kako navode Rouse i Rouse (2005), odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Dok Fox (2006) piše da je neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Martić Kuran i Jelić (2014) smatraju da se pravo značenje neverbalne komunikacije ne može izolirati i generalizirati, već je potrebno ga analizirati u cijeloj ukupnosti govorne komunikacije. Kao i kod ostalih oblika komunikacije, i u ovom slučaju postoje problemi. Problemi, prema Fox (2006), proizlaze iz činjenice da je za dekodiranje poruke potrebno temeljito poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju, kako navodi Fox (2006), je ogromna: držanje, izraz lica i ukupan vanjski izgled osobe mogu, naime, imati presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka, čak i promaknuća. Isto tako, sam utjecaj neverbalne komunikacije smatra se velikim. Rouse i Rouse (2005) navode da utjecaj neverbalnih elemenata toliko je jak da kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti s izgovorenim riječima, primatelj će vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne doista izgovorene riječi. Fox (2006) to potvrđuje pišući da u situaciji nesklada između verbalne i neverbalne poruke, primatelj će se osloniti na neverbalnu poruku, a

postojanje nesklada unijet će u proces komunikacije negativan osjećaj. To dodatno potvrđuju i Martić Kuran i Jelić (2014) te navode da neverbalni znakovi u komuniciranju naglašavaju, prate te upotpunjuju izgovorenu misao.

Postoje razne kategorije po kojima se dijeli neverbalna komunikacija. Prema Fox (2006) to su pogled, izraz lica, držanje tijela i geste te udaljenost od sugovornika. Bovée i Thill (2012) ih dijele u šest općih kategorija: mimika, geste i držanje, glasovna obilježja, osobni izgled, dodir te vrijeme i prostor. Gallois, Liu i Volčič (2015) navode sedam vrsta: kinestetika (pokreti tijela), kronemika (korištenje vremena), proksemika (korištenje prostora), haptika (dodir), olfaktika (miris), parajezik i izgled. Rouse i Rouse (2005) podijelili su ih u četiri kategorije, a to su: parajezik, izrazi lica, govor tijela te pogled. Martić Kuran i Jelić (2014) dijele znakove neverbalne komunikacije u dvije skupine, to su kinetičke te proksemične znakove. Pod kinetičke znakove spadaju pokreti i izrazi lica, pokreti pojedinih dijelova tijela, držanje i položaj tijela te geste. U proksemičke znakove spadaju fizička blizina između sudionika tijekom komunikacije, prostorni raspored sudionika te teritorijalno ponašanje. Može se primijetiti kako su autori Fox (2006) i Rouse i Rouse (2005) podijelili na slične načine neverbalnu komunikaciju, u usporedbi s Bovée i Thill (2012) koji su imali više kategorija i malo se odmaknuli od samog tijela te Martić Kuran i Jelić (2014) koji su pokazali drugačiju podjelu.

U narednim potpoglavljima teorijski se obrađuju česti komunikacijski formati koji se koriste u poslovnom okruženju u organizaciji: poslovni sastanak, zapisnik s poslovnih sastanaka, poslovno izvješće, nekrolog, čestitke, pismo novosti te proces zapošljavanja.

### *3.7.1. Poslovni sastanak*

“Poslovni sastanak je jedan od najčešćih oblika razmjene informacija, prikupljanje prijedloga i planiranje budućih akcija” (Duraković, 2019). Sastanak je oblik verbalne formalne komunikacije. Sastanak, prema Plenkoviću (1991), predstavlja organiziranu skupinu zainteresiranih ljudi koji putem komunikacije koordiniraju, sinkroniziraju i valoriziraju sve svoje radno-tehničke aktivnosti s ciljem postizanja uspjeha na tržištu, izraženog kroz dobit ili profit.

U konačnici, to je oblik s fokusom na pozorno slušanje tuđih iskustava kako bi se postigli najbolji rezultati u poslovanju (Plenković, 1991). Ćorić (2019) navodi da

sastanci predstavljaju proces odlučivanja koji je nastao u interakciji, komunikacijom licem u lice. Duraković (2019) dodaje da svaki poslovni sastanak ne bi trebao trajati duže od 90 minuta. Što je sastanak duži, sudionici gube na koncentraciji.

Gnjato (2003) dijeli sastanke prema dvije kategorije, neposredne sastanke te sastanke s posredstvom elektroničkih medija. Ujedno ih dijeli i prema raznim karakteristikama prema broju sudionika, načinu, ciljevima, oblicima rada i sadržaju.

Sastanci prema broju sudionika se definiraju prema hitnosti problema, vrsti sastanka, razini zainteresiranosti te spremnosti na suradnju. Podjela je sljedeća: vrlo mali sastanak čini do 30 sudionika, mali od 30 do 50, srednji od 50 do 100, veliki 100 do 200 sudionika i vrlo veliki gdje sudjeluje više od 200 sudionika.

Nasuprot tomu, Barker (2001) smatra da je idealan broj ljudi na internom poslovnom sastanku između šest do devet osoba. Razlozi tome su što grupa ove veličine vrlo je produktivna, lakše je nadzirati rad grupe, nitko se ne izostavlja te ne stvaraju se manje grupe.

S druge strane, svaka vrsta sastanka ima različit naziv ovisno o veličini sastanka (Gnjato, 2003). Tako postoje konzultacije, timski dogovor, sjednica, konferencija i skupština. Tijek sastanka ovisi i o broju sudionika. Na većim sastancima obično se javlja produžena diskusija, rješavanje značajnijih problema te vremensko trajanje samog sastanka je dulje. Gnjato (2003) dalje dijeli sastanke prema sljedećim kategorijama: prema načinu rada dijele se na formalne i neformalne sastanke. Neformalni sastanci nemaju pravila kojih se potrebno pridržavati, dok kod formalnih sastanaka oni su strogo definirani po broju prisutnih. Prema sadržaju i načinu rada, autor ih dijeli na institucijske i strukovne sastanke. Institucijski sastanci zahtijevaju od sudionika da iznose mišljenje u ime organizacije koju predstavljaju, dok je kod strukovnih sastanaka prisutnost obveze iznošenja stajališta organizacije kojoj član pripada opcionalna, a sudionici često iznose vlastite prijedloge i/ili mišljenja. Prema oblicima rada postoje dvije vrste: posredni i neposredni sastanci. Sastanci neposrednim putem su najjednostavniji oblik sastanaka, gdje sudionici raspravljaju uživo o različitim problemima te donose rješenja i odluke. Sastanci neposrednim putem odvijaju se korištenjem danas dostupne tehnologije. U ovom slučaju, nije potrebno da su svi sudionici na istom mjestu već korištenjem tehnologije poput telefona, računala i drugih tehnologija, sastanak se može održati. Posljednja skupina su sastanci prema ciljevima. Dijele se na informativne sastanke, radi donošenja odluka te eksplorativne sastanke. Ova podjelu spominje i Plenković (1991) te navodi samo tri vrste poslovnog

sastanka, to su informativni, eksplorativni sastanci te sastanci za donošenje odluka. Glavni cilj informativnih sastanka je uspješno posredovanje informacija (stručnih i drugih) od jedne skupine ljudi prema drugim skupinama. Autor spominje dva oblika odvijanja informativnih sastanaka.

Prva je deduktivna forma. Protok informacije kreće od rukovodećih pozicija prema nižim pozicijama. Plenković (1991) ju definira kao oblik poslovne komunikacije usmjeren na jednosmjerno širenje informacija radi osiguranja standardiziranih i ujednačenih radnih postupaka na svim radnim mjestima. Informacije mogu doći do svih radnika ili samo kod izabраниh, što najviše ovisi o sadržaju i važnosti poruke. Glavne značajke koje se javljaju u ovom obliku sastanka uključuju potrebu da budu kratki, vremenski učinkoviti te da informacije budu jasno prikazane i razumljive drugim sudionicima. Potrebno je unaprijed definirati voditelja sastanka. On saziva sastanak i određuje operativnu grupu sastanka koja naknadno najavljuje dnevni red sastanka.

Induktivna forma je idući oblik koji spominje autor (Plenković, 1991). Protok informacija putuje od nižih pozicija prema višim pozicijama hijerarhijske piramide. Svrha ovog oblika sastanka je osigurati da menadžeri i rukovodstvo dobiju potpun uvid u stupanj poslovnosti poduzeća i/ili pojedinog pogona. Takva vrsta sastanka trebala bi se održavati svaki dan, na početku radne smjene te ne bi trebao trajati duže od 10 minuta. Potrebno je prenijeti izvješća o stanju svake manje jedinice koja čini organizaciju, a to obično čine sami radnici ili glasnogovornik radne jedinice.

Iduća vrsta su sastanci za donošenje odluka, ili redovni-obvezni sastanci. Razlikuje se od informativnog sastanka po vremenskoj dužini, odnosno, obično traje dulje. Ovaj oblik sastanka ima točno određeno vrijeme za pojedine postupke: deset minuta je odvojeno za izlaganja, pet minuta za prijedloge te dvije minute za replike (Plenković, 1991). Stoga, prema autoru, oblik sastanka je jasno definiran. Počinje se otvaranjem problema, što obično čini voditelj sastanka, zatim slijede pojedinci s prijedlozima, slijedi sažimanje prijedloga te završava s formiranjem jasnih odluka i fiksiranjem elemenata nužnih za njihovu realizaciju. Cilj te vrste sastanka je uspostaviti efikasniju praksu u svim područjima, počevši od početka proizvodnje, preko korekcija pa sve do situacija koje zahtijevaju prekid proizvodnje. Otvorenom diskusijom nastoji se doći do rješenja glavnog problema.

Eksplorativni sastanci su, posljednja, najduža vrsta sastanka. Autor smatra da se radi o najvišem obliku zajedničke razmjene informacija radi otkrivanja novih spoznaja, inovacija i drugo. Ovim načinom prikupljanja informacija postiže se najviši

stupanj obrade i prerade istih. Struktura koja se koristi kod ove vrste sastanka je identična znanstvenoj proceduri koja se koristi u znanstvenim ustanovama. Prema Plenkoviću (1991), sastoji se od sljedećih elemenata: grupna tema, izražavanje kritike i nelagodnih tema, poželjni nalazi, ispitivanje i procjenjivanje nalaza, razvijanje provedbenih strategija te socijalni eksperimenti i akcije.

Posljednja podjela vrsta poslovnih sastanaka, koju spominje Gnjata (2003), je prema vremenu održavanja. To mogu biti tjedni, dnevni i mjesečni sastanci. Inicijativni sastanci provode se na samom početku projekta. Analiza budućeg projekta obuhvaća promišljanje o pozitivnim i negativnim aspektima, uz brzu korekciju eventualnih nedostataka, te postavljanje jasnih ciljeva koje se želi postići. Redovni sastanci, prema autoru, održavaju se kontinuirano tijekom odrađivanja projekta. Analiziraju se dosad odrađeni zadaci, rješavaju se procesi, planiraju se daljnje aktivnosti te dodjeljuju se uloge za nove radne zadatke. Periodični kontrolni sastanci održavaju se prema potrebi kako bi se provodila kontrola nad procesima rada. Izvanredni sastanci organiziraju se isključivo kod nastajanja problema u radu ili nepoželjne situacije. Tada se analiziraju ciljevi, planovi rada i izvršava se kontrola rada (Gnjata, 2003).

Adler, Elmhurst i Lucas (2013) navode još jednu podjelu poslovnih sastanaka: informativni sastanci, sastanci koji služe za rješavanje problema te ritualne aktivnosti. Sastanci za donošenje odluka i rješavanje problema smatraju se kao najizazovnijom vrstom sastanka jer zahtijevaju veliki napor od svih sudionika kako bi se došlo do funkcionalnih rješenja. Ritualne aktivnosti su opušteni sastanci koji djeluju da su neformalne prirode, no koriste se kako bi se reafirmiralo predanost i povezanost zaposlenika s ostatkom poduzeća i samom organizacijom, služe kako bi se raspravilo o novim idejama bez obaveze daljnjeg razvitka te mogu služiti kako bi se potvrdio status zaposlenika.

Neovisno o vrsti sastanka, prilikom njegove pripreme potrebno je odrediti koja su svrha i cilj sastanka, odrediti koji su sudionici te poznavati ih; analizirati temu i vidjeti koje su prednosti i mane iste; dati ulogu svakom od sudionika te omogućiti siguran prostor u kojemu je razmjena mišljenja dobrodošla (Gnjata, 2003). Nadalje, potrebno je znati razlog održavanja sastanka, ciljevi koji se žele postići, informirati sudionike s potrebnim podacima te dobra priprema voditelja i tijeka razgovora. Bovée i Thill (2012) tomu dodaju određivanje vremena i mjesta održavanja sastanka te definiranje dnevnog reda.

Prema Gnjata (2003), svaki sastanak prolazi kroz sljedeće faze: započinje

uvodnom riječju, slijedi iznošenje potrebnih podataka za raspravu, predlaganje ideja i prijedloga, rasprava, sintetiziranje prijedloga, vrednovanje konačnih prijedloga, donošenje odluka, imenovanje izvršitelja i određivanje rokova za izvršenje odluka. Nakon sastanka, uspješni voditelji analiziraju tijek sastanka.

Kako bi se održala što uspješnija rasprava postoje određene smjernice kojih se sudionici sastanka trebaju pridržavati. To uključuje precizno planiranje izražavanja onoga što želite reći, davanje potrebnih informacija na koncizan način, korištenje jasne terminologije koju svi mogu razumjeti, iznošenje vlastitog mišljenja kroz jasne argumente te otvorenost prema drugačijim mišljenjima kako bi se izbjegli nepotrebni sukobi. Voditelji sastanaka moraju pripaziti da ne dolazi do konflikata već da se uspostavi kompromis, usmjerava tijek razgovora kako bi se pridržavali smjernica dnevnog reda te mobilizira sudionike kako bi svi aktivno sudjelovali u diskusiji (Gnjato, 2003). Kod organizacije sastanka poželjno je pozvati isključivo potrebne osobe te jasno definirati njihove uloge. Više sudionika znači i duže vrijeme pronalaska zajedničkog konsenzusa (Bové i Thill, 2024).

Martić Kuran i Jelić (2014) ističu da za tehničku pripremu sastanka, osim već navedenih dijelova, treba posvetiti pažnju i prostoru održavanja sastanka, posluživanju pića, organizaciji smještaja za sudionike ako je potrebno, slanju poziva s potrebnim podacima te traženju potvrde o dolasku. Ako jedna trećina sudionika nije u mogućnosti prisustvovati sastanku, preporučuje se odgoditi ga ili otkazati. Prije početka, bitno je provjeriti ispravnost tehničke opreme koja će se koristiti. Jasno definirati ciljeve sastanka te odrediti dostupno vrijeme za izlaganja. Na samom kraju, valja utvrditi sve izrečene zaključke te sastaviti i dostaviti potpisani sažeti zapisnik svim sudionicima sastanka.

Barker (2001) definira tri zlatna pravila kako bi se postigao uspješni sastanak. Svaki sastanak jedinstven, ima svoje ciljeve, te time i njegov dnevni red mora biti poseban. Uspjeh sastanka može procijeniti kroz konkretne radnje koje su proizašle iz istog. Zbog toga se savjetuje da nakon sastanka se sastavi potpis svih ciljeva koje se želi realizirati. Autor navodi da za tijek sastanka nije odgovoran isključivo predsjedavajući, iako većina odgovornosti pripada njemu, već i sudionici. Smatra se da svaki sudionik mora pridonijeti uspješnosti sastanka.

Tijekom sastanka potrebno je voditi zapisnik kako bi se imali dokumentirali doneseni zaključci. Gnjato (2003) definira zapisnik kao osnovu za dalji rad, dokaz u slučaju nesporazuma i sredstvo informiranja. Riječ je o dokumentu koji se smatra

javnim i ima trajnu vrijednost; istovremeno, koristi se za praćenje aktivnosti organizacije, kontrolu stavova te izvršenje odluka i zaključaka. Bezić i Ramljak (2005) smatraju da se zapisnik vodi zbog dokumentiranja svakog sastanka. Služi kao temelj prilikom donošenja odluka prema stvorenim zaključcima te kao dokaz u slučaju sukoba.

Autori Bezić i Ramljak (2005) zapisnik razvrstavaju u tri kategorije, to su potpuni zapisnik, sažeti zapisnik i zapisnik promemorija. Kod pisanja potpunog zapisnika zapisuje se svaka riječ izrečena tijekom sastanka. Kako se ne bi išta izostavilo, tijekom sastanka koristi se stenograf, audio ili videosnimka. Nakon završetka sastanka ispisuje se zapisnik u obliku pisanog dokumenta. Sažeti zapisnik piše se tijekom trajanja sastanka u sažetom obliku. Zapisuju se samo ključne stvari poput biti diskusije i zaključaka. Posljednja vrsta, zapisnik promemorija, je najkraći oblik zapisnika. U njemu se samo navode donešeni zaključci tijekom sastanka. U praksi, najčešće se koristi sažeti zapisnik koji se ujedno naziva i redoviti zapisnik (Bezić i Ramljak, 2005).

Prema Gnjatu (2003), elementi koje zapisnik mora sadržavati su: naziv organizacije, datum održavanja sastanka, ukupan broj pozvanih članova, broj prisutnih i odsutnih članova, razlozi odsutnosti, ostali prisutni na sastanku, dnevni red (predloženi i usvojeni), glavni stavovi, zaključci i odluke (po točkama dnevnog reda), nositelji realizacije i troškovi.

Bezić i Ramljak (2005) predlažu sličan izgled zapisnika. Na početku dokumenta upisuje se „ZAPISNIK“, potrebno je da naslov bude posebno istaknut, centriran te napisan većim slovima od ostatka. Zatim se dokument dijeli na tri djela. U prvom djelu zapisuje se redni broj i naziv skupa, datum i vrijeme te mjesto održavanja skupa, nazočne, nenazočne s napomenom o ispričanosti nenazočnosti, ime i prezime zapisničara, ime i prezime predsjedavajućeg i dužnost koju obavlja te utvrđivanje kvoruma. Drugi dio čini naznaka: dnevni red, zatim razrada dnevnog reda po točkama (uobičajeno je pisati - pod 1 ili se koristiti latinskim izrazom – ad 1) te zaključak svake točke. U zadnjem djelu dokumenta naznačava se vrijeme završetka sastanka te slijedi potpis zapisničara i predsjedatelja, a prema dogovoru i ovjeritelja zapisnika.

Ožanić (2005) navodi da osim podataka o samom sastanku uza svaku točku potrebno je navesti što je zaključeno (uz kratke podatke o tome na temelju čega i zašto), što i tko treba učiniti, rok u kome to treba učiniti te tko, gdje i kada će to biti provjereno. Bezić i Ramljak (2005) smatraju da je, u zapisniku, najvažnije da svaka točka dnevnog reda je upotunjena zaključkom, inače nije dovršena.

### 3.7.2. Memorandum

Memorandum je dokument koji se šalje unutar organizacije među kolegama (Taylor, 2002). Može se poslati jednoj ili više osoba istovremeno. Ožanić (2005) smatra da se izgled tog obrasca mora uklopiti u sliku vizualnog identiteta poduzeća i mora se osjetiti kućni stil firme. Bach Pejić i Murgić (2019) definiraju memorandum kao papir koji sadrži osnovne podatke poduzeća te su grafički oblikovani i smješteni u zaglavlju i podnožju dokumenta. Osim što izgled mora prikazivati vizualni identitet poduzeća, memorandum i sve informacije i oznake koje se navode u pismu definirane su međunarodnim (DIN – *Deutsche Industrie Normen*) i nacionalnim normama (HRN – hrvatska norma) u kojima se određuju sve mjerne veličine pojedinih dijelova, izgleda, oznaka i teksta koji je otisnut (Franjić, 2009).

Svrha memoranduma može se podijeliti u četiri stavke. Prema Taylor (2002) prva stavka je davanje informacija, zatim traženje informacija, obavještanje o budućim radnjama te donošenja odluka i posljednja stavka je traženje izvršenja spomenutih radnji i odluka.

Svako poduzeće bi trebalo unaprijed definirati osnovni obrazac memoranduma koji će se koristiti tijekom djelovanja ustanove. U njemu će biti određene sve potrebne stavke poput mjernih veličina, izgled teksta te gdje presaviti papir. U zaglavlju se postavljaju osnovni podaci poduzeća. Međutim, potrebno je istaknuti da zaglavlje nije samo gornji dio papira, već i donji dio. Podaci koje je potrebno istaknuti su naziv poduzeća, njihov logo, adresu, broj telefona i telefaksa, godina osnutka poduzeća, broj računa i sjedište organizacije čiji je račun (Ožanić, 2005). Mogu se nadodati podaci poput imena i prezimena pošiljatelja s navođenjem njegovih zvanja. Ono što je važno je da naziv poduzeća ne smije biti prenapadno. To se odnosi na odabir boja i veličinu imena poduzeća koji će se postaviti u zaglavlje obrasca. Ožanić (2005) preporučuje da na obrascima za poslovna pisma ime i logotip poduzeća, koje šalje poslovno pismo, budu s gornje strane lista, prostor za adresu i naslov primaoca zaokružiti ili posebno odvojiti, a ostale podatke poduzeća pošiljaoca staviti na dno stranice.

### 3.7.3. Poslovno izvješće

Bovée i Thill (2012) definiraju izvještaje kao pisane iskaze koji objektivno prenose informacije o određenom aspektu poslovanja. Može biti formalno i neformalno. Izvještaji se rade za internu i vanjsku poslovnu publiku (Rouse i Rouse, 2005). Prilikom pisanja potrebno je fokus usmjeriti na pisanje istinitih te logički



interpretiranih činjenica. Nužno je prikazati sve podatke, neovisno o njihovom ishodu, bili pozitivni ili negativni. Isto tako, važno je naglasiti činjenice i rezultate postignute u postavljenom vremenskom periodu. Svaka greška ili neispravnost dovodi u pitanje vjerodostojnost ukupnog izvješća (Fox, 2006). Stavke koje su postavljene trebaju biti metodički uređene, napisane logično, objektivno, sadržajno i pregledno kako bi jasno prenijele činjenice o predmetu o kojem se piše. Ton izvještaja mora biti objektivn, neemocionalan te činjeničan (Rouse i Rouse, 2005).

Ćorić (2019) navodi tri vrste izvješća: informativno, analitičko i prijedlozi. Priprema izvještaja obuhvaća odgovore na pitanja koja se odnose na svrhu izvješća, profil čitatelja te željene reakcije i aktivnosti od svih uključenih. Struktura, prema Ćoriću (2019), sačinjena je od tri dijela: uvoda, sadržaja ili nalaza te zaključka. U uvodu se naglašava i kontekstualizira razlog pisanja izvješća, pruža opis problema te ističe se svrha dokumenta. Sadržaj pruža kratak pregled glavnih ideja i njihov redosljed izlaganja, te služi za analizu i interpretaciju svih navedenih podataka. Međutim, moraju biti potkrijepljeni činjenicama te se trebaju izbjegavati generalizacije. Prilikom pisanja o prednostima i nedostacima oni moraju biti objektivno napisani te sadržajni. Posljednji dio, zaključak, služi kako bi se predložile promjene ili preporuke za daljnji tijek provođenja aktivnosti. Potrebno je istaknuti glavnu poruku cjelokupnog izvješća te navesti koristi za organizaciju i njene interesno-utjecajne skupine (Ćorić, 2019).

Međutim, Rouse i Rouse (2005) predlažu detaljniju strukturu izvješća koja se koristi, a sačinjena je od: naslovne stranice, popratnog pisma (za vanjske izvještaje) / popratnog dopisa (za interne izvještaje), kratkog sadržaja ili sažetka, sadržaja, uvoda, glavnog djela teksta, zaključka, preporuka, dodataka, primjera te popisa literature ili bibliografije. U uvodu je bitno potvrditi vjerodostojnost autora izvještaja i njegovo ovlaštenje za pisanje istog. U sadržaju, s obzirom na opsežnost izvještaja, potrebno je organizirati različite dijelove teksta koristeći prikladne naslove i podnaslove radi jasnoće i preglednosti. U zaključnom dijelu, ako se potiču čitatelji na nova ulaganja, važno je navesti konkretne korake koji bi se poduzeli prilikom realizacije ključnih aktivnosti.

Memed i Demel (2010) ističu da se izvješća pišu na nečiji zahtjev te navode što sve izvješće mora obuhvatiti, a to je: činjenični opis situacije, porijeklo i izvor činjenica, njihov značaj, zaključke izvedene na osnovi navedenih činjenica, preporuke ako su tražene. Autori navode dodatnu podjelu glavnih dijelova izvješća i pitanja na koja pojedini dio izvješća treba dati odgovore. Obuhvaća naslov koji definira temu,

referentni okvir koji objašnjava razlog pisanja i područje obuhvata, postupke koji opisuju izvore informacija i njihovu povezanost s općepoznatim, činjenično stanje koje navodi ključne činjenice i njihovu relevantnost, zaključke koji izražavaju mišljenje autora o prikazanim činjenicama te preporuke koje nude sljedeće korake ili mjere koje bi trebalo poduzeti, ako su tražene.

#### 3.7.4. *Pismo novosti*

Pismo novosti je alat koji koriste razna poduzeća kako bi se podijelile važne informacije s pretplatnicima, mrežom kupaca i/ili potencijalnim kupcima (Braffton, 2024). Bovée i Thill (2012) navode da pisma novosti, ili engl. *newsletteri*, koji pripadaju *opt-in* porukama, šalju se samo onim ljudima koji su izričito tražili informacije. Na taj način, publika ima veću kontrolu prilikom biranja sadržaja koji ih zanima od odabranih tvrtki. Pismo novosti služi kako bi se prenijele informacije koje zanimaju čitatelje, promoviraju proizvode ili usluge, opisuju buduće događaje, dijele ideje ili traže informacije od svojih čitatelja (Shackelford i Griffis, 2006). Braffton (2024) smatra da pisma novosti pružaju direktan pristup pošti odabrane publike te time se omogućava dijeljenje sadržaja koji može poslužiti za promoviranje proizvoda i povećanje prometa na web stranici organizacije.

Većina izdanja pisma novosti objavljuje se mjesečno, ali ta frekvencija može varirati ovisno o preferencijama poduzeća. Prilikom kreiranja pisma novosti ključno je brzo i učinkovito privući pažnju čitatelja. Kod sastavljanja pisma novosti potrebno je ustanoviti ciljanu publiku te postaviti mjerljive ciljeve (Shackelford i Griffis, 2006). Korist pisma novosti je dobivanje povratne informacije od strane publike te uvid u uspješnost pisma novosti. Izgled pisma novosti mora biti privlačan, no ne smije odvlačiti pozornost od samog teksta. Sam tekst koji se stavlja u pismo novosti mora biti zanimljiv i kratak (Braffton, 2024). Pri svakom izdanju pisma novosti, sadržaj će se mijenjati, ali zaglavlje i podnožje će uvijek ostati isti. U podnožju se postavlja element koji upotpunjuje cjelokupan izgled pisma novosti. U njemu se smještaju sve kontakt informacije poduzeća te opcija prekida pretplate.

#### 3.7.5. *Poslovne čestitke*

Prema Taylor (2002) čestitka se smatra kao jednim od boljih načina na poticanje stvaranja i održavanja dobrih odnosa između dvije strane. Smatraju se djelom poslovnog bontona jer iskazuje poštovanje strani kojoj pišemo. Čestitke se obično

upućuju poduzećima i/ili pojedinim članovima poduzeća. Ožanić (2005) nadalje navodi različite povode poput nacionalnih blagdana, važnih događaja za poduzeće ili poslovnog partnera te vjerski blagdani. Prije su se čestitke ručno pisale te je to pridodavalo osjećaju posebne povezanosti između suradnika i/ili organizacija. Iako je u današnje vrijeme uobičajeno slati čestitke putem interneta, ova praksa može dovesti do neugodnih situacija. Ako s nekim organizacijama se više surađuje ili se ima odnos partnerstva koji je na višoj razini nego što je s drugim organizacijama, onda je potrebno osmisliti drugačiju čestitku. Ako se ista čestitka šalje svim organizacijama, smatra se neprilичnim načinom izražavanja.

Kliment (1993) navodi da čestitka ima tri ključna značenja: komercijalno, psihološko i osobno. Komercijalno značenje predstavlja prvu stavku koja služi kao podsjetnik poslovnim partnerima o prirodi poslovanja tvrtke i o nedavnim promjenama u organizaciji poduzeća. Psihološki segment je bitan kako bi se osigurao nastavak suradnje s dosadašnjim partnerima, eventualnu obnovu s bivšim partnerima te stvaranje novih potencijalnih partnerstava. Treći, osobni aspekt, posebno dolazi do izražaja kada se čestitka upućuje samo jednoj određenoj osobi unutar poduzeća. Međutim, utjecaji čestitke nisu odmah vidljivi nego tek u nastanku poslovanja dvaju poduzeća. Elementi čestitke, prema Klimentu (1993), su: naziv poduzeća, predmet poslovanja, prigodni tekst te ilustrativni dio.

Na zaglavlju čestitke nalaze se osnovni podaci o poduzeću poput naziva organizacije, predmet poslovanja i sjedište organizacije. Važno je da se čestitka napiše na jeziku partnera kome se šalje čestitka, izbjegavati prenatrpanost u samoj strukturi čestitke te uputiti ju najkasnije deset dana prije praznika kako bi se drugoj strani pružila prilika za odgovor (Ožanić, 2005).

### 3.7.6. *Nekrolog*

Ivanetić (2003) smatra nekrolog kao svojevrsno posthumno javno priznanje pokojniku. Prema autorici to je kombinacija informacije (za one koji ga nisu poznavali) i pohvale, i te dvije funkcije – informativna i ekspresivna - tijesno su isprepletene. Nekrolog može imati oblik nadgrobno govora, ali također predstavlja i njegov pisani ekvivalent koji se objavljuje u medijima. Radi se o tekstu koji je usmjeren na opisivanje života preminule osobe. Nekrolog je, prema autorici, sastavljen od sljedećih obvezatnih i fakultativnih (u zagradama) dijelova: naslov, obavijest o smrti, životopis, odavanje priznanja, (najava komemoracije i/ili pogreba), (informacija o obitelji), (emitent). U

nekrologu se naglasak stavlja na prikazivanje doprinosa pokojnika njegovoj zajednici u kojoj je živio. Pri kraju spominju se vrline pokojnika, njegov karakter te osjećaji prema njemu.

Bovée i Thill (2012) navode nekoliko općih smjernica za pisanje nekrologa. Prisjećanje treba biti sažeto i napisano vlastitim riječima. Također, treba biti taktičan i pažljiv, uz provjeru točnosti svih činjenica. Isticanje posebnih osobina pokojnika može pružiti utjehu ožalošćenima.

Ivanetić (2003) navodi dvije vrste nekrologa: novinski nekrolog te nekrolog u časopisima. Bitna razlika je što se kod nekrologa u časopisima ističe ime emitenta, dok se ostali spomenuti fakultativni dijelovi ne navode. Kod nekrologa u časopisu prisutni su nekrolozi vezani uz znanstvenike koji su doprinijeli određenoj znanosti i tom časopisu. U takvim slučajevima, naglasak je na njihovu djelu, različitim projektima, osvojenim nagradama, priznanjima te ostalim postignućima. Autorica ističe još jednu razliku, a to je da u nekrolozima u časopisima vrlo su oprezno izrečeni ili s pohvalom kombinirani kritičko-polemički tonovi u vrednovanju pokojnikova djela.

Bovée i Thill (2012) navode da se negativne poruke mogu pisati izravnim ili neizravnim pristupom. Kod izravnog pristupa, to jest da se odmah napiše loša vijest, pomaže se publici sa shvaćanjem glavne ideje poruke. Spominju se tri dijela u poruci: započinje se s jasnim navođenjem loše vijesti, izlažu se razlozi i pružaju se dodatne informacije te se zaključuje s pozitivnom izjavom. Prilikom pisanja indirektnim pristupom započinje se ublaživačem (neutralna tvrdnja koja povezuje s čitateljem), navode se dodatne informacije i razlozi, zatim loša vijest i završava se sa pozitivnom izjavom.

### *3.7.7. Proces zapošljavanja*

Proces zapošljavanja započinje objavljivanjem oglasa te analizom pristiglih životopisa kandidata. Učinkovitim upravljanjem procesom osigurava se identificiranje i angažiranje najkvalificiranijih kandidata za tražene pozicije. Sam proces zahtijeva mnogo vremena. U današnje vrijeme, velike kompanije koriste računalizirane sustave praćenja zaposlenika kako bi prikladno sačuvali sve dobivene životopise (Bovée i Thill, 2012). Korištenjem tih tehnologija, poslodavci imaju mogućnost filtriranja životopisa kako bi se pronašao idealan kandidat za otvorenu poziciju.

Prema Ožaniću (2005), veliki dio poslova na tržištu dobiva se natjecanjem. Cilj natjecanja, prema autoru, je omogućiti pošteno tržišno nadmetanje i izbor najpovoljnijeg

ponuđača, ali i najadekvatnijeg novog zaposlenika. Funkcija natječaja je da pošiljalatelj putem obavijesti o slobodnom radnom mjestu želi postići i dodatni cilj, a to je dobivanje odgovora i interesa od primatelja. Autor opisuje natječaj kao vrstu teksta koja ima direktnu funkciju, a njezina dominantna svrha je apeliranje. S obzirom na sposobnost ispunjavanja više ciljeva, može se zaključiti da je polifunkcionalnost jedna od ključnih karakteristika natječaja. Natječaj i cijelu njegovu dokumentaciju potrebno je objaviti na službenim stranicama organizacije, u javnim glasilima te u Narodnim novinama (Ožanić, 2005).

Bové i Thill (2012) definiraju životopis kao strukturiran, napisan sažetak nečijeg obrazovanja, poslovnog iskustva i kvalifikacija za posao. Naziva se i Curriculum Vitae (C.V.). To je dokument koji sadrži prikaz svih kvalifikacija i iskustava jednog pojedinca s ciljem privlačenja pažnje potencijalnog poslodavca i poticanja daljnjih koraka u procesu zapošljavanja. Dobro napisan životopis ključan je u tom kontekstu.

Osredečki (1995) navodi da je prilikom pisanja životopisa potrebno obratiti pozornost na određene stvari. Podaci koji se navode moraju biti ispravni s mogućnošću pokazivanja dokaza, npr. diploma, pismena preporuka ili radna knjižica. Podaci moraju biti formulirani na precizan način, čitljivi i bez naglašavanja narodnosti i vjere. Poželjno je koristiti navođenje podataka kronološkim redom počevši od posljednjeg posla.

Prema Ožaniću (2005), u C.V. treba unijeti sažete podatke po kronološkom redu. Redoslijed informacija može se prilagoditi prema vlastitoj procjeni. Važno je naglasiti kategorije u kojima se pojedinac najviše ističe, stvarajući naglasak prema svojim jačim stranama.

Prema autorima Bovée i Thill (2012) postoje tri pristupa koji se koriste prilikom izrade životopisa. Kronološki pristup je prvi pristup. U ovom pristupu, najvažnija stavka je kategorija s radnim iskustvom koja se ističe odmah nakon osobnih podataka. Ovaj odjeljak sastavlja se tako da se obrnutim redoslijedom navode prijašnji poslovi, počevši od posljednjeg zaposlenja. Ovaj pristup je najuobičajeniji pristup koji se koristi prilikom organizacije strukture životopisa te ga poslodavci često preferiraju. Ovaj pristup ima tri ključne prednosti: (1) poslodavci su upoznati s njim i jednostavno mogu pronaći informacije, (2) ističe razvoj i napredak karijere te (3) ističe kontinuiranost zaposlenja i stabilnost (Bové i Thill, 2012). Funkcionalni pristup, poznat i kao životopis vještina, naglašava vještine i sposobnosti pojedinca, dok se poslodavci i akademsko iskustvo navode u sporednim odjeljcima. Kao i kod prethodnog pristupa, ističu se tri prednosti:

poslodavci mogu vidjeti što pojedinac može ponuditi poduzeću, a da ne čitaju svaku pojedinačnu stavku koja je spomenuta u dokumentu, može naglasiti ranije radno iskustvo te smanjenje utjecaja bilo kakvog razdoblja nezaposlenosti, posebice dužeg razdoblja, u periodu razvoja karijere. Veliki postotak poslodavaca iznimno je skeptičan prema ovom pristupu upravo zbog činjenice što se segment radnog iskustva prikriva. Kombinirani životopis je posljednji pristup. On uključuje najbolje dijelove prijašnjih pristupa, ali nije često korišten. Uz ovaj pristup, važno je naglasiti dva ključna nedostatka koja se pojavljuju prilikom korištenja istog. To su njegova dužina te moguće ponavljanje stavki.

Europass je besplatna platforma koja je sačinjena od skupa alata koji se koriste za predstavljanje vještina i planiranje učenja ili karijere u Europi (Europass.hr, 2023). To je ujedno jedan od trenutno najpoznatijih formata životopisa koji se koriste u Europi. Alati su dostupni na čak 29 različitih europskih jezika, uključujući hrvatski, te je usluga u potpunosti besplatna. Unaprijed dizajnirani predlošci pomažu prilikom sastavljanja životopisa i/ili motivacijskih pisama. Platformom se mogu služiti svi građani širom Europe.

Potrebno je naglasiti i da postoji mogućnost da se pripreme razne verzije životopisa te se iste prilagođavaju ovisno o specifičnostima određene kompanije (Bovée i Thill, 2012). Prilikom pisanja životopisa potrebno je koristiti jednostavan i izravan stil, koristiti kratke i zvučne izraze. Time se sprječava stvaranje pomutnje te jasni podaci su lakše razumljivi čitatelju. Prilikom slanja životopisa, preporučuje se informiranje o preferencijama poduzeća kojem se šalje. U pravilu, način slanja je definiran na stranicama poduzeća ili u samom natječaju za posao.

Ponuda za posao je poslovno pismo u kojemu se pojedinac predstavlja u najboljem mogućem svjetlu (Ožanić, 2005). On se može napisati kao odgovor na objavljeni natječaj za radno mjesto u poduzeću ali može se poslati i samoinicijativno aplikacijsko pismo. Kod zatraženog aplikacijskog pisma, od strane poslodavaca, potrebno je biti upoznat s kvalifikacijama koje poduzeće u natječaju traži te ih spomenuti pri samom početku ponude za posao (Bovée i Thill, 2012). Prilikom pisanja samoinicijativnog aplikacijskog pisma osoba mora istražiti koji su zahtjevi potrebni za rad u poduzeću za koje se priprema pismo. Glavna razlika između ove dvije vrste ponude za posao leži u uvodnom dijelu pisma. Kod zatraženog pisma nije potrebno posebno privlačenje pozornosti čitatelja, dok je u drugom slučaju to nužno jer se radi o samoinicijativnom pismu. Potrebno je započeti pismo privlačenjem pozornosti

čitatelja kako bi ga zaintrigirali te da nastavi čitati dokument.

Prilikom pisanja ponude za posao Taylor (2002) navodi tri ključne točke kojih se potrebno pridržavati: pismo treba potaknuti interes za vaše kvalifikacije, prenijeti uvjerenje na temelju vaših isprava i svjedodžbi te izazvati djelovanje koje očekujete od budućeg poslodavca, odnosno mogućnost intervju a i kasnije zaposlenje. Informacije moraju biti izravne, utemeljene na činjenicama, koncizne te profesionalne. Svi podaci koji su navedeni moraju biti vezani za oglašeni natječaj te složeni na logičan i uvjerljiv način.

Prema autorima Bovée i Thill (2012) prilikom izrade ponude za posao potrebno je ispuniti tri koraka: istraživanje organizacije, fokus na publiku (kome se piše pismo) i pokazati da se proučila organizacija. Ključna razlika između ponude za posao i prijave na natječaj je što se ponuda za posao piše, kako je ranije spomenuto, samoinicijativno bez objavljenog natječaja za posao. Prijava na natječaj piše se kao odgovor na postojeći, objavljeni, natječaj za posao te se time pojedinac javlja kao mogući budući zaposlenik. Međutim, u oba slučaja važno je da se osoba koja piše ponudu za posao ili prijavu na natječaj predstavi u najboljem mogućem svjetlu te kao idealni kandidat za odabrano poduzeće.

Bovée i Thill (2012) definiraju poslovni intervju kao službeni sastanak tijekom kojeg kandidat i potencijalni poslodavac jedan drugome postavljaju pitanja i razmjenjuju informacije. Svrhe intervju a su pronaći najadekvatniju osobu za posao u organizaciji te procijeniti hoće li se ta osoba uklopiti u radnu okolinu. Drugi cilj je usmjeren prema pojedincu koji odlazi na intervju. Njegov cilj je pronaći posao koji mu najviše odgovara u skladu s vlastitim željama, očekivanjima i mogućnostima. Proces intervjuiranja sastoji se od nekoliko faza. Prva faza je predseleksijska faza, gdje poslodavac sužava broj prijavljenih kandidata i sortira listu razlikujući kvalificirane od nekvalificiranih kandidata. Odgovori moraju biti koncizni, jasni i moraju pomoći kandidatu da se istaknu od ostalih. Iduća faza je seleksijska faza koja se koristi kako bi se dodatno smanjio broj kandidata (Bovée i Thill, 2012).

Isti autori navode razne vrste intervju a koje se mogu razlikovati prema načinu strukturiranja, broju sudionika i svrsi intervju a. Strukturirani intervju uključuje postavljanje unaprijed pripremljenih pitanja u određenom redosljedu, najčešće je korišten kod odvajanja kvalificiranih od nekvalificiranih kandidata. Otvoreni intervju vodi osoba koja prilagođava pitanja i njihov redosljed ovisno o odgovorima kandidata. Autori navode različite vrste intervju a, uključujući jedan na jedan, intervju pred

komisijom i grupni intervju. Postoje i četiri specifične vrste intervju: bihevioralni, situacijski, radni i stresni (Bové i Thill, 2012).

Prema Dessleru (2015) postoje još vrsti intervju, a to su procjenjivački intervju i selekcijski intervju. Strukturirani intervjui smatraju se superiornijom vrstom od ranije spomenutih. U ovom slučaju, svi ispitivači postavljaju ista pitanja kandidatima. Standardizacija intervju uvelike potpomaže dosljednosti prema svim kandidatima, povećava povezanost intervju s poslom u pitanju te smanjuje subjektivnost i predrasude koje se mogu javljati.

Camp, Simonetti i Vielhaber (2007) smatraju da se većina intervju fokusira na ispunjenje triju ciljeva tijekom provođenja intervju. Prvi cilj je procjena kandidata te da li posjeduje potrebno za poziciju za koju se prijavio. Drugo, voditelji intervju trebaju pozitivno utjecati na kandidatov odabir davajući mu pozitivne informacije o poslu i organizaciji. Treći cilj je pomaganje kandidatu u donošenju odluke, ocrtavajući izazove i nagrade koje donosi radna pozicija.

Prilikom pripreme za intervju pojedinac se mora dobro pripremiti. Važno je da nauči nešto o djelovanju organizacije, njenih ciljeva, unaprijed osmisli odgovore na moguća pitanja te upristoji svoji fizički izgled (Bové i Thill, 2012).



#### 4. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA

Prilikom izrade ovog diplomskog rada, tijekom istraživanja literature konzultiralo se s raznim izvorima. Istražene su sve dostupne knjige, na temu poslovnog komuniciranja, ali i interdisciplinarna literatura, u Sveučilišnoj knjižnici te gradskoj knjižnici Pula. Nadalje, koristile su se internet baze podataka poput Google Scholar, JSTOR te Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa (Hrčak).

U bazi podataka WoS (Web of Science) analizirani su rezultati pretraživanja na temu poslovnog komuniciranja. Rezultati su prikazali 96 publikacija na odabranu temu, od kojih je najviše bilo iz polja poslovne ekonomije sa 69 %, 17 % iz polja društvenih znanosti u koju spada i 9 % iz polja komunikacije, isto toliko iz psihologije te ostatak su činili radovi u ostalim poljima kojih je bilo znatno manje. Istraživalo se na hrvatskom i engleskom jeziku. Pretraživanje se provelo od svibnja do studenoga 2023. godine. Međutim, tijekom procesa prikupljanja literature primijećen je nedostatak literature vezano uz temu na spomenutim platformama. Točnije, literature vezane uz poslovnu komunikaciju ne nedostaje, no po pitanju poslovne komunikacije u parkovima prirode ili nacionalnim parkovima, u Hrvatskoj, istraživanja su nepostojeća.

Postoji nekoliko radova koji analiziraju marketing ili krizni menadžment u nacionalnim parkovima ili zaštićenim dijelovima prirode. Tražeći pod širim pojmom, *poslovna komunikacija u turizmu*, naišlo se na više radova. Međutim, radovi se prvenstveno bave interkulturalnim odnosima između radnika u turizmu koji imaju direktni kontakt s potrošačima, tj. turistima, i analiziranjem učenja komunikacijskih vještina u turizmu. U nastavku će biti spomenuta dva rada koja pripadaju ekonomskim znanostima, ali se temom dotiču slične problematike te su stoga u širem smislu povezana s temom rada.

Tomić (n.d.) u preglednom radu, kroz primjere iz prakse u svijetu i u Srbiji, ukazuje na značajnost komunikacijskih aktivnosti prilikom kriznih situacija u zaštićenim prirodnim područjima. Autor navodi da upravitelji zaštićenih prirodnih područja moraju prihvatiti ulogu glavnog komunikatora u shemi poslovnog komuniciranja i kriznog komuniciranja. Kako bi se dodatno pospješili komunikacijski kapaciteti potrebno je uložiti u edukacije, razvoj tehnoloških alata i platformi te komunikacijskih strategija.

Blažević, Bosnić i Garača (2010) istraživali su važnosti komunikacijskih vještina radnika „prve linije“ u turizmu, pri čemu su analizirali podatke Ministarstva znanosti i športa koje se odnose na četverogodišnje programe srednjoškolskog obrazovanja,

smjerove strukovnog područja hotelijerstvo – turistički tehničar i hotelijer – ugostitelj. Autori zaključuju da komunikacija prati cijeli proces kupnje, isporuke i potrošnje turističkog proizvoda i čini ga uspješnim ili neuspješnim ovisno o sposobnosti koju posjeduju radnici poduzeća.

Na temelju prikazanog jasno se može zaključiti da je potrebno potaknuti daljnja istraživanja na tematiku poslovnog komuniciranja u javnim ustanovama parkova prirode.

## 5. METODOLOGIJA

U narednom poglavlju donose se dijelovi metodologije rada provedenog istraživanja.

Istraživanje u okviru seminarskog rada, kao dio studentskih aktivnosti u sklopu obveznog kolegija Poslovno komuniciranje na drugoj godini diplomskog studija Kultura i turizam, poslužilo je kao temelj za izradu diplomskog rada. Na temelju rezultata dobivenih iz tog istraživanja, osmišljen je nacrt proširenog istraživanja koje je upotrijebljeno u izradi diplomskog rada.

Provedeno istraživanje po svojoj prirodi je kvalitativno. Kvalitativna metodologija, prema svojoj logici i prirodi, je otvorena, a njezina svrha je pružiti dublji uvid i razumijevanje istraživanog problema (Tkalac Verčić et al., 2010). Ključne značajke koje autori spominju kod kvalitativne metode je korištenje manjeg uzorka koji omogućava dublju analizu, razumijevanje specifičnog slučaja ili uzorka osoba je u prvome planu te ispitanici su sudionici i subjekti u istraživanju i pomažu u procjeni valjanosti opisa i tumačenja koje iznosi istraživač.

Korištena strategija istraživanja je studija slučaja. „Studij slučaja je postupak kojim se proučava neki pojedinačni slučaj iz nekog određenog znanstvenog (ekonomija, pravo, tehnologija prometa, medicina, itd.) ili stručnog studija.“ (Žugaj et al., 2006). Autori navode da je metoda studije slučaja jedna od metoda istraživanja kojima se može prikazati precizan prikaz odabranog slučaja. Studija (analiza) odabranih slučajeva uključuje korištenje različitih metoda kako bi se proučili jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu, odnosno problem istraživanja (Tkalac Verčić et al., 2010).

Studija slučaja, u ovom radu, bazira se na proučavanje poslovne komunikacije u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Želi se istražiti kako se odvija poslovna komunikacija u organizaciji u kontekstu stvarnog okruženja.

Svrha provedenog istraživanja je ukazati na pojedine aspekte (ne)učinkovitosti poslovnog komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Rad može poslužiti kao pomoć Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ i sličnim ustanovama u unapređenju prakse poslovnog komuniciranja.

### **5.1. Problem istraživanja**

Milat (2005) definira problem istraživanja kao teleološku određenost svake znanstvene discipline. Prema toj definiciji, problem istraživanja odnosi se na pitanja koja određena znanost želi rješavati, a koja nijedna druga znanost ne rješava. Rješavanje konkretnih problema predstavlja svrhu, odnosno cilj, te je razlog postojanja određene znanstvene discipline.

Prije početka ovoga istraživanja razmatrale su se potencijalne poteškoće koje bi mogle biti prisutne u sličnim organizacijama. Među problemima koji su bili spomenuti su nejasna struktura ustanove, nedostatak povratnih informacija na upućene upite te izostanak povratnih informacija nakon procesa zapošljavanja ili odbijanja kandidata za posao. Iz perspektive teme diplomskoga rada, tijekom višemjesečne suradnje s Javnom ustanovom „Park prirode Biokovo“ za izradu seminarskog rada na temu poslovne komunikacije uočen je problem vezan uz pisanu poslovnu dokumentaciju. U to vrijeme Javna ustanova nije imala veliki dio traženih poslovnih pisama te model strateške komunikacije. Razlog tome je mali broj zaposlenih u ustanovi i način komuniciranja koji se pretežito odvija usmenim putem te nisu smatrali da je potrebno osmisliti komunikacijsku strategiju i pripadajuće alate.

Potrebno je napomenuti da se u istraživanje kreće od pretpostavke da institucije sličnog opisa poslovanja imaju slične kriterije i potrebe za realizaciju poslovne komunikacije.

### **5.2. Predmet istraživanja**

Prema Milatu (2005), predmet istraživanja svake znanosti odnosi se na određeno područje ili aspekt stvarnosti, što predstavlja dio stvarnosti u kojoj se provode konkretna istraživanja. Ovaj rad istražuje proces poslovnog komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“.

### **5.3. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja**

Cilj istraživanja koje donosi ovaj diplomski rad je utvrditi postupanja, tijek i instrumente poslovnog komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“.

Sukladno tome postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako se provodi strategija komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“?

2. Posjeduje li Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ osnovne alate za komunikaciju s unutrašnjom i vanjskom javnošću, koriste li se u skladu s teorijskim smjernicama i normama i kakve su kvalitete?
3. Je li rješavanje komunikacijskih sukoba u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ učinkovito te kakve je kvalitete?
4. Na koji se način razlikuje poslovno komuniciranje u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ od potencijalno konkurentnog poslovnog komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Učka“?

#### 5.4. Metoda istraživanja

Glavne metode istraživanja u ovome radu su metoda intervjuiranja i metoda analiziranja sadržaja.

**Metoda intervjuiranja.** Tkalac Verčić et al. (2010) definiraju tri vrste intervjua, ovisno o stupnju formalnosti i strukture. Dijele se na strukturirane, polu-strukturirane te nestrukturirane intervjue. Strukturirani intervjui su standardizirani što znači da se koriste već unaprijed definirani obrasci za prikupljanje podataka, to jest upitnici. Kod polu-strukturiranih i nestrukturiranih intervjua navode da mogu biti standardizirani i nestandardizirani. U ovim slučajevima, ispitivač ima unaprijed planirana okvirna pitanja vezana uz temu, ali prilikom razgovora s ispitanikom slijedi logiku razgovora te pruža veću slobodu ispitaniku prilikom odgovaranja. Dodatna vrsta je dubinski intervjui, koji se karakterizira kao relativno nestrukturiran i opširan. U ovom obliku intervjua, ispitivač nastoji dobiti detaljne, duboke i sveobuhvatne odgovore na postavljena pitanja. Ovaj tip intervjua omogućava najveću fleksibilnost jer pruža ispitaniku najveću slobodu u odgovaranju, dok ispitivač ima zadatak usmjeravati razgovor kako bi dobio tražene odgovore. Bedeković (2011) dodatno spominje podjelu intervjua prema broju sudionika, gdje se ističu individualni i grupni intervjui. Individualni intervjui odvija se u nazočnosti dviju osoba – istraživača koji provodi intervjui te ispitanika koji ga podnosi. Ovisno o tematici, autorica napominje da formalnost i razina strukturiranosti intervjua mogu varirati. S druge strane, grupni intervjui uključuje prisutnost istraživača i više osoba koje su intervjuirane, pri čemu se prema tradicionalnoj metodologiji optimalna veličina intervjuirane grupe smješta u rasponu od 10 do 12 ispitanika. Kao i kod individualnog intervjua, razina strukturiranosti varira ovisno o temi. Tkalac Verčić et al. (2010) navode da je za kvalitetnu pripremu intervjua potrebna detaljna analiza literature te dostupnih istraživanja povezanih s temom istraživanja, kao i analiza

sekundarnih informacija koje su dostupne istraživaču.

Metoda intervjuiranja u ovom je diplomskom radu korištena kao metoda prikupljanja podataka. Korištena vrsta intervjua je individualni, polu-strukturirani, elektronički intervju. Elektronički intervjui su istraživačke studije koje koriste elektronička komunikacijska sredstva za pristup i komunikaciju sa sudionicima. Ovi intervjui mogu biti *online*, održavani u stvarnom vremenu putem interneta ili intraneta tvrtke, ili *offline*, u asinkronom načinu, putem komunikacije e-poštom (Cassell i Symon, 2004).

Komunikacija s Javnom ustanovom „Park prirode Biokovo“ odvijala se isključivo putem e-maila, izuzetak jednog telefonskog razgovora prije sklapanja suradnje tijekom kojeg su htjeli saznati nešto više o istraživanju te su pitanja bazirana na proučenoj literaturi. Komunikacija se odvijala putem e-maila zbog velike udaljenosti Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ i mjesta prebivališta autora rada.

Pitanja su slana jednom tjedno te su grupirana po cjelini koja se taj tjedan obrađivala na nastavi i koja bi se proučila kroz literaturu. U pravilu, poslano je između deset i petnaest pitanja po cjelini. Radi se o polu-strukturiranom intervjuu zbog toga što nakon što bi se primili odgovori na poslana pitanja, u slučaju da istraživač nije bio u potpunosti zadovoljan s odgovorima, postavila bi se dodatna pitanja vezana uz temu jer bi prvotni odgovori bili površni ili se ne bi dobio traženi odgovor.

Izvor istraživanja je jedna osoba iz odabrane organizacije s kojom se proveo intervju, točnije rukovoditeljica odsjeka promidžbenih aktivnosti u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Komunikacija je tekla bez ikakvih poteškoća tijekom cijelog trajanja istraživanja, s brzim odgovorima od strane ustanove. Proces intervjuiranja trajao je kroz tri i pol mjeseca, od kraja listopada 2022. do početka veljače 2023. godine.

Pitanja su generalno obrađivala teme modela poslovne komunikacije i komunikacijske mreže, integrirane strategije komuniciranja te oblika i vrsta komunikacije u organizacijama.

Komunikacija s Javnom ustanovom „Park prirode Učka“ isto se odvijala isključivo putem e-maila. Isto kao i prilikom komunikacije s Javnom ustanovom „Park prirode Biokovo“, pitanja su slana jednom tjedno te su grupirana po cjelinama. Poslana pitanja ista su kao i ona slana Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Uspostavljen je kontakt sa stručnom savjetnicom za marketing Javne ustanove „Park prirode Učka“. Komunikacija se odvijala od početka studenog do sredine prosinca 2022. godine.

## Slika 1. Primjer seta pitanja intervjua za obje ustanove

<p>PITANJA – SMETNJE I ORGANIZACIJA</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Imate li organigram poduzeća? Ako da, molim Vas da isti priložite.</li><li>2. Kakva je podjela rada? Jesu li zadaci jednako raspodijeljeni?</li><li>3. Kako se u Vašoj ustanovi provodi komunikacija, a kako izvan poduzeća? Koristite li više pisanu komunikaciju (e-mailovi, podsjetnici...) ili verbalnu komunikaciju (razgovor, sastanci...)? Dobivate li potrebne informacije od nadređenih kolega i da li imate mogućnost slobodno otići do ravnatelja te s njime porazgovarati i dati svoje mišljenje vezano uz projekt na kojem se radi, požaliti se itd.?</li><li>4. Uspijevate li komunicirati s kolegama iz drugih odjela? Ukoliko da, smatrate li da je to efikasniji način komuniciranja nego da se cijela komunikacija odvija preko ravnatelja (Vaš odjel i drugi odjeli iznose informacije ravnatelju ustanove te onda on prenosi Vama informacije)?</li><li>5. Da li ponekad doznajete važne informacije za posao tijekom neformalnog razgovora s kolegama (npr. tokom pauze ili nakon radnog dana)? Ukoliko da, da li ste primjetili da se to učestalo dešava? Ukoliko ne, smatrate li da Vam nadležni prenose sve potrebne informacije?</li><li>6. Da li je dolazilo do nesporazuma prilikom korištenja stručnog žargona? Ukoliko da, kako ste postupili kasnije (da li ste pokušali bolje objasniti temu ili terminologiju)?</li><li>7. Da li ste imali doticaj s drugim kulturama? Ukoliko da, kako ste se pripremili za susret? Postoji li u ustanovi kodeks koji pomaže u spomenutim situacijama kako bi se izbjegao nesporazum?</li><li>8. Da li je ikada došlo do nesporazuma u poduzeću zbog sukoba vrijednosti i/ili uvjerenja među zaposlenicima?</li><li>9. Da li ste se susreli sa stereotipima? To jest, da li ste primjetili da su oni imali utjecaja kod stvaranja važnih zaključaka u organizaciji (npr. zapošljavanje ljudi iz drugih zemalja)?</li><li>10. Na koji način Vi i Vaše kolege kategorizirate dobivene e-maileve? Koji imaju prioritet?</li><li>11. Da li je prisutna razlika u statusu u poduzeću? Da li smatrate da su poruke koje dolaze s vrha od veće važnosti od onih koje dolaze s nižih pozicija u ustanovi?</li><li>12. Na koji način pokušavate umanjiti zapreke u komunikaciji? Koje aktivnosti provodite kako ne bi došlo do nesporazuma?</li></ol>
--

Izvor: izradila autorica diplomskog rada

**Metoda analize sadržaja** je standardna komunikološka metoda istraživanja. „Analizom sadržaja prikupljamo podatke iz informacijskog materijala i tekstova općenito, a posebno je razvijena u području analize masovne komunikacije, kao što su marketinška ili politička komunikacija.“ (Tkalac Verčić et al., 2010). Ova metoda analize sadržaja može se provoditi pomoću različitih izvora informacija, uključujući pisane tekstove, audiovizualne i vizualne zapise.

Za potrebe ovoga diplomskoga rada, analizirana je pisana dokumentacija koja se sastoji od rabljenih alata u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ kako bi se došlo do primarnih podataka ključnih za istraživanje. Radi se o kombinaciji analize podataka prikupljenih intervjuiranjem, odnosno sadržaja e-maila i dobivene dokumentacije. U skladu s istraživačkom etikom, dobiveno je pisano dopuštenje, od strane ustanova, za korištenje podataka za izradu i objavu diplomskog rada i njihovu analizu.

„Prikupljeni podaci kao simbolički registrirane činjenice o objektivnoj stvarnosti

čine nepreglednu gomilu iz koje se teško može bilo što doznati ukoliko se prikupljeni podaci na odgovarajući način ne srede i obrade, poglavito u istraživanjima u području društvenih znanosti u kojima je priroda istraživanih pojava izuzetno složena.“ (Bedečković, 2011). Analiza poslovne dokumentacije se provodi na temelju teorijskih odrednica definiranih za pojedine alate u teorijskom djelu rada. S obzirom na to da je proces obrade podataka i njihove analize jedinstven, istraživač mora što vjernije prikazati postupke kojima se koristio prilikom analize (Tkalac Verčić et al., 2010). Kod analize i sistematizacije podataka korišten je analitički pristup u odnosu na teme i pitanja. Usmjerenost na teme odnosi se na obrađene teme koje se nalaze u ovom radu. Usmjerenost na postavljena pitanja odnosi se na osmišljena pitanja koja su poslana referentnoj osobi u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ te su kasnije analizirani odgovori. Kod klasifikacije podataka ključni korak je bio raspored pitanja, odgovora i alata po temi.

### **5.5. Uzorak istraživanja**

Prema Tkalac Verčić et al. (2010), uzorkovanje je proces odabira uzorka, odnosno određenog broja jedinica, iz veće skupine ili populacije. Cilj tog procesa je stvaranje temelja za procjenu ili predviđanje nepoznate pojave, situacije ili rezultata u cijeloj populaciji. Autori definiraju uzorak kao skup jedinica populacije koje su korištene u svrhe istraživanja, nad njima je provedeno istraživanje. Bedeković (2011) spominje dva osnovna pristupa prilikom odabira uzorka, to su slučajni, probabilistički, odabir uzorka te namjerni, neprobabilistički, odabir uzorka. Autorica navodi da se namjerni pristup koristi prilikom izrade studije slučaja, akcijskim istraživanjima te u nekim etnografskim istraživanjima. Glavna karakteristika ovog tipa uzorka je da on nije namijenjen da predstavlja širu populaciju. Uzorak prema odluci istraživača ili ciljni uzorak namjerno je selektivan, prema autorici, jer se uzimaju jedinice čije karakteristike moraju opravdati tipičnost koja joj je pripisana.

Uzorak na razini studije slučaja primarno čini poslovno komuniciranje jedne institucije, Javne ustanove „Park prirode Biokovo“, a za komparativni dio analize proučen je i slučaj Javne ustanove „Park prirode Učka“.

Nadalje, uzorak na razini dokumentacije korištene za analizu poslovnog komuniciranja odnosi se na onu dobivenu od Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ (N=2) te onih pronađenih na njihovim službenim mrežnim stranicama (N=3).

Ostali alati (5) osmišljeni su od strane autorice diplomskog rada jer ih ustanova



nije imala na raspolaganju. To su oni koji nisu bili dostupni, odnosno oni koji se ne koriste u ustanovi, a kreirani su kao predložak poslovnih dokumenata koje bi svaka ustanova trebala posjedovati. Uzorak je prikazan u tablicama koje slijede.

*Tablica 2. Uzorak komunikacijskih alata koji se koriste u ustanovi*

<b>Komunikacijski alati koji se koriste u ustanovi</b>	<b>N</b>
Memorandum	1
Zapisnik sa sastanka	1
Poslovno izvješće	1
Natječaj za posao	1
Novogodišnja čestitka	1
<b>UKUPNO:</b>	<b>5</b>

Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema sakupljenim podacima

*Tablica 3. Uzorak preporučenih komunikacijskih alata koji se ne koriste u ustanovi*

<b>Preporuke za komunikacijske alate koji se ne koriste u ustanovi</b>	<b>N</b>
Pismo novosti	1
Nekrolog	1
Personalizirane čestitke	2
Brošura	1
<b>UKUPNO:</b>	<b>5</b>

Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema sakupljenim podacima

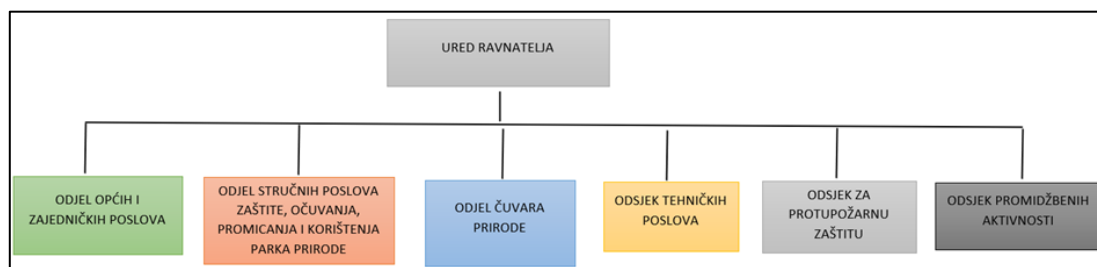
## 6. ANALIZA POSLOVNE KOMUNIKACIJE NA PRIMJERU PARKA PRIRODE BOKOVO

Rezultati provedenog istraživanja u suradnji sa Javnom ustanovom „Park prirode Biokovo“ i Javnom ustanovom „Park prirode Učka“ prikazuju presjek stanja poslovnog komuniciranja u ustanovama.

### 6.1. Analiza komunikacijske mreže i modela komunikacije u ustanovi

U Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ odabrani model poslovne komunikacije je klasični (piramidalni) model (slika 2).

Slika 2. Organigram Javne ustanove „Park prirode Biokovo“



Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema pronađenim podacima na službenim mrežnim stranicama Javne ustanove „Park prirode Biokovo“

Iako prilično jednostavan, bez višestrukih razina vidljivo je da se radi o spomenutom modelu. Na samom vrhu piramide nalazi se ured ravnatelja, dok na nižoj razini nalaze se razni odjeli i odsjeci koji su potrebni kako bi ustanova uspješno funkcionirala. Svaki odjel/odsjek ima svog voditelja te druge zaposlene, minimalno još jednog zaposlenika po odjelu.

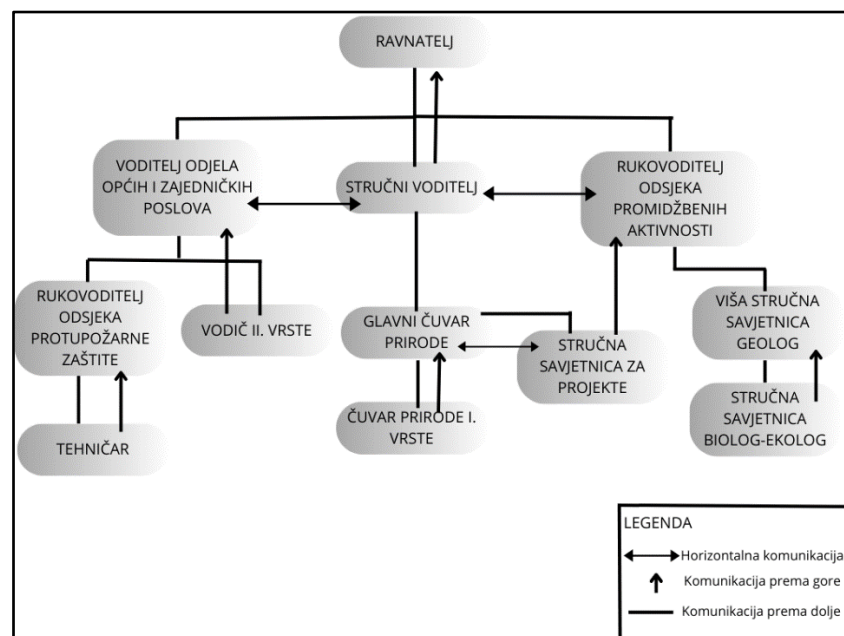
S obzirom na mali broj djelatnika komunikacijska mreža unutar poduzeća (slika 3) obuhvaća cijelu organizaciju. Ne postoje nikakve prepreke prilikom komunikacije među zaposlenicima drugih odjela te je tako i ravnatelj uvijek dostupan za potrebe svojih zaposlenika.

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ smatra da je njihova formalna komunikacija učinkovita. Informacije od nadređenih stižu redovito, a sama komunikacija s ravnateljem je odlična. Smatraju da u svakom trenutku mogu komunicirati s nadređenim te slobodno izražavati svoje mišljenje. Komunikacija među raznim odjelima je na visokom nivou te ravnatelj nije posrednik u prenošenju ključnih

informacija među odjelima, već to čine uspješno i direktno među odjelima.

U Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ koristi se i pisana i usmena komunikacija. Redovno se provodi pisana komunikacija, pretežito putem e-mailova. No, pošto je broj zaposlenika u ustanovi relativno malen, prednjači verbalna komunikacija. Većinu informacija prenose putem razgovora ili sastancima u svojoj ustanovi. Kod neverbalne komunikacije ističu njezinu važnost. Kod pitanja koliko su svjesni svoje neverbalne komunikacije odgovaraju da uvijek pokušavaju obratiti pozornost na istu i ponašati se u skladu s vrstom sastanka, to jest profesionalno. Međutim ne mogu sami procijeniti svoju neverbalnu komunikaciju tijekom sastanka ili prezentacije već to mogu drugi sudionici sastanka te im prenijeti svoje mišljenje.

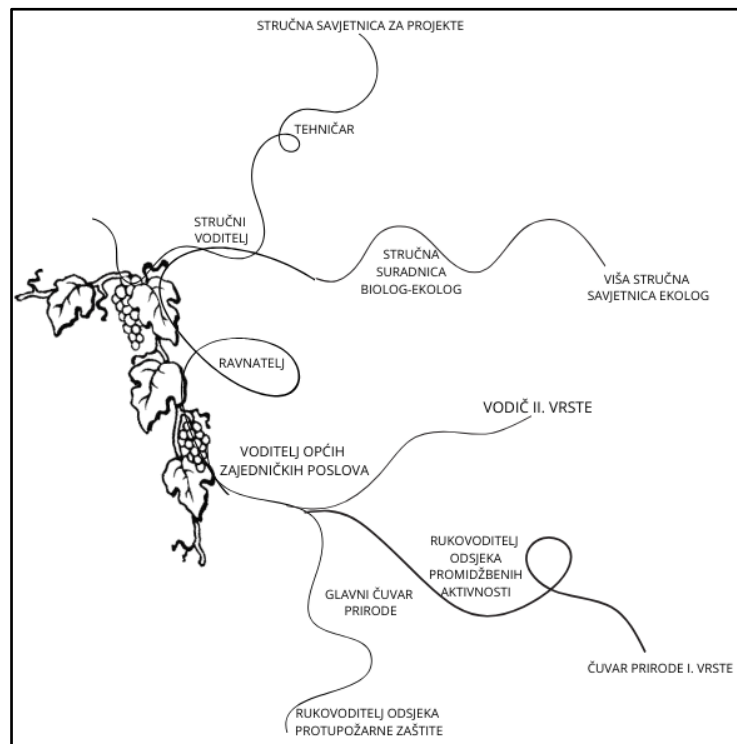
Slika 3. Komunikacijska mreža Javne ustanove „Park prirode Biokovo“



Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema dobivenim informacijama od Javne ustanove „Park prirode Biokovo“

Neformalna komunikacija je prisutna u poduzeću (slika 4), no kako tvrde, važne informacije ne dobivaju se tijekom neformalnih razgovora. Kroz redovne sastanke koji se održavaju u ustanovi podijeljene su sve ključne informacije koje se tiču zaposlenika. Navode da je moguće da se neke informacije dodatno pojašne voditeljima odjela te da podređenima kažu samo ono što se smatra da je ključno. U neformalnim razgovorima one se mogu eventualno nadopuniti i prokomentirati.

Slika 4. Neformalna komunikacija Javne ustanove „Park prirode Biokovo“



Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema dobivenim informacijama od Javne ustanove „Park prirode Biokovo“

## 6.2. Analiza komunikacijske strategije u organizaciji

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ nema formiranu komunikacijsku strategiju. Njihova primarna djelatnost ustanove je zaštita i očuvanje prirode, no sukladno vremenima i popularizaciji Parka, u planu je u skoroj budućnosti razviti istu. Komunikacija u ustanovi provodi se putem kolegija na tjednoj bazi, e-mail komunikacijom te usmenom komunikacijom. S obzirom na to da je komunikacijska strategija nepostojeća, nisu mogli odgovoriti na pitanja vezano za istu, tko je sudjelovao u njejoj izradi te koji su faktori utjecali na nju.

Strategija poruke koju provode je bazirana na svrsi poruka. Glavna svrha poruka je da su što bolji kolegijalni odnosi i koordiniranost svih odjela u svrhu što uspješnijeg funkcioniranja njihove ustanove. U ustanovi pretežito se koriste neformalnim porukama. Razlog tome je što su mala ustanova s malim brojem zaposlenih te su međusobno povezani. Kod naglašavanja ključnih informacija u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ ključne stavke idu gotovo uvijek na početku poruke te smatraju kako uvijek dovoljno naglase ključne ideje poruke. Kako bi privukli potencijalne korisnike navedena su tri primjera kod obraćanja korisnicima, a to su u

slučaju uvjerenja, informiranja ili savjetovanja subjekta. Primjer uvjeravanja je sljedeći: „Poštovani, uvidom u naš sustav utvrdili smo kako Vaša kupovina nije procesirana, što znači da Vaša kartica nije prošla 3D provjeru.“. Primjer informiranja je: „Poštovani, obavještavamo Vas kako je Vaša kupnja bila uspješna te će Vam ulaznice biti dostavljene na Vašu e-mail adresu.“. Te primjer savjetovanja: „Poštovani, sukladno dosadašnjoj praksi, bilo bi najbolje kada bi na ulazu u Park bili deset minuta prije kupljenog termina, kako bi izbjegli veće gužve i čekanja na ulazak.“. Ujedno, naglašavaju kako su rečenice kojima se obraćaju subjektima uvijek točno gramatički formulirane, službene i konkretne.

Kod strategije komunikatora postavljena su pitanja vezana za ciljeve. Općeniti ciljevi u ustanovi su poboljšanje poslovanja u smislu što većeg broja posjetitelja uz maksimalnu zaštitu prirode. Specifični ciljevi bili bi unaprjeđenje na web prodaji karata, povećanje broja sezonskih zaposlenika, posebice edukatora. Kod izgradnje i održavanja vjerodostojnosti ustanova postiže redovnim odgovaranjem na e-maile i razne upite putem društvenih mreža, poštujući gotovo bez izuzetka rokove i dogovore. Smatraju da ne komuniciraju uvijek s istom publikom, već da je ona varijabilna, uz stalnu iz dana u dan stiže nova. U e-mailovima s vanjskim suradnicima stavljen je elektronički potpis koji je sačinjen od imena i prezimena službenika koji šalje e-mail, titulu, radno mjesto, kontakt, telefon i e-mail. U segmentu odbijanja ili prihvaćanja novih zahtjeva za posao odgovaraju kako su Javna ustanova te se svako novo zaposlenje mora provesti putem javnog natječaja. Time razlozi odbijanja odnosno prihvaćanja uvijek su obrazloženi u odluci Upravnog vijeća.

Prelazeći na strategiju publike, ustanova smatra da je publika sve više vidi kao odredište iznimne vrijednosti, atrakcije i bogatstva sadržaja koje predstavljaju kroz reklamnu kampanju na službenim stranicama, društvenim mrežama i drugim pomno biranim medijima. Aktivnosti koje provode kroz kampanju je prikazivanje parka ne samo kao destinaciju vezano uz prirodu već i za kulturu, edukaciju te sportsku rekreaciju. Trenutno ne provode analizu svoje publike no navode da od iduće sezone imaju u planu uvesti provođenje anketnih upitnika među posjetiteljima kako bi stekli što potpuniju sliku o njima te još više poboljšali komunikaciju. Ciljnu skupinu publike smatraju da nemaju, već da je publika šarolika te u raznim segmentima poslovanja. Tvrde da tijekom sezone poslovna komunikacija je usmjerena uglavnom prema turističkim agencijama i individualnim posjetiteljima. U drugom dijelu godine radi se o svakodnevnim kontaktima s nadležnim ministarstvima i institucijama, školama te

kulturnim institucijama. Bez obzira o kojoj se vrsti publike radilo uvijek prilagode komunikaciju prema značajkama publike. U idućem koraku, upoznavanje, vrši se putem službene mrežne stranice Parka. Nakon toga slijedi kontakt e-mail korespondencijom i telefonski kontakt. Za bliže suradnike i kolege iz drugih parkova nastoji se uvijek organizirati susret uživo. Kod upoznavanja publike navode da se njihovo predstavljanje provodi kroz inventivnu promidžbu na službenoj stranici Parka i na društvenim mrežama poput Instagrama. Pozornost nastoje privući raznim objavama koje će kod publike potaknuti osjećaj kako im se posjetom Parku otvaraju novi, originalni, horizonti. Nadalje, model nagrađivanja u javnim ustanovama još uvijek ne postoji, no ističu kako je, u svakom slučaju, poželjan. Kod pitanja o razlikama u motivaciji kao nagrade i kao vlastitog unapređenja ističu kako svi rade za plaću. Smatraju da je pozitivno dobiti za motivaciju konkretan bonus, ponajprije u novcima a potom u slobodnim danima. No biti motiviran vlastitim unapređenjem smatraju poželjnim elementom. Stvaranje idealne ravnoteže između dvije navedene vrste motivacije je ono što u ustanovi smatraju pravim dobitkom i motivacijom.

Posljednji element komunikacijske strategije je strategija kanala. Najzastupljenija komunikacija u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ je putem e-maila, jer o svemu je potrebno i poželjno imati pisani trag. Važno je spomenuti da uvijek odabiru adekvatni komunikacijski kanal koji je uvjetovan ciljem, publikom i samom porukom koju šalju. U slučaju hitnog otkazivanja dogovorenog sastanka, ono se otkazuje telefonskim pozivom, kako bi bili sigurni da je informacija stigla do krajnjeg korisnika. Otkaz se može „podebljati“ pisanim putem tj. e-mailom. Kod otkazivanja kulturnih/turističkih aktivnosti one se otkazuju e-mailom te objavom na društvenim mrežama ako se radi o nekom konkretnom događanju s određenim mjestom i vremenom događanja. Kod pitanja o sastancima i njihovom održavanju uživo ili pisanim putem, odgovaraju da se većim dijelom sastanci odrađuju uživo. Smatraju da je pisani dokaz uvijek dobrodošao, no ponekad nije moguće imati isti. Stoga važne teme i dogovore u ustanovi odrađuju pisanim putem, a hitne situacije, pitanja i obavijesti telefonskim putem. U segmentu donošenja odluka koje se tiču poslovanja poduzeća ustanova uzima u obzir različite kulture s kojima je moguće da će se susresti.

### **6.3. Analiza sastanaka u organizaciji**

Unutar Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ sastanci se održavaju sukladno nadolazećim obvezama, no minimalno jednom tjedno. Tijekom istih nastoje biti

efikasni, to jest u što manje vremena dogovoriti što više stvari i biti konkretniji. Većina sastanaka je informativnog karaktera, no prisutni su i sastanci na kojima se donose odluke, odnosno redovni-obvezni sastanci. Kod provedbe projekta, osobito kod kojih su u igri veliki novci, zahtijevaju sastanke gotovo na dnevnoj razini, posebno u začetku te pri samom kraju, kad sve treba uskladiti. Neočekivani problemi prilikom realizacije projekta poput kašnjenja u isporuci s dogovorenim izvođačima i dobavljačima zahtijevaju izvanredne zadatke.

Kod organiziranja sastanka, u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“, i pri odabiru sudionika, ovisno o temi, većinom se radi o voditeljima pojedinih odjela koji održavaju sastanak s ravnateljem ustanove. Prilikom prisustvovanja sastanku nema strogo propisanih pravila kojih se sudionici moraju pridržavati, no svi se drže poslovnog bontona. Isključuje se ton na mobilnim telefonima, poštuje se hijerarhija prisutnih i vode se bilješke. Kod provođenja sastanka uživo ili putem tehnoloških pomagala naglašavaju da s obzirom na to da su mali kolektiv većina sastanaka odrađuju uživo. Tehnološka pomagala koriste isključivo ako je bitan sudionik sastanka fizički spriječen doći zbog drugih razloga poput službenog putovanja ili bolesti. Prilikom pripreme sastanka svaki voditelj uvijek ima spremne materijale vezane za temu samog sastanka. Prisutne su i natuknice koje voditelji odjela pišu prije sastanka kako se ne bi dogodilo da nešto važno zaborave. Također, svaki voditelj odjela prije sastanka održi mini brifing sa svojim službenicima kako bi dobio uvid u njihov rad i eventualne probleme. Kod sastanka s poslovnim partnerima ili potencijalnim poslovnim partnerima, djelatnici Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ kao ustanova uvijek su spremni za pregovaranje i nalaženje najpovoljnijeg rješenja za sve sudionike. U slučaju ne poštivanja dogovorenih rokova ili satnica od strane poslovnih partnera ustanova koristi pritisak vremenom kako bi potakli drugu stranu na pridržavanje zadanih rokova te time izvršavanje obveza na vrijeme.

#### **6.4. Analiza smetnji i zapreka u organizaciji**

U Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ smatraju da se zapreke u komunikaciji ne mogu izbjeći, no pokušavaju ih umanjiti razgovorom te argumentiranim raspravama. Kod korištenja stručnog žargona pokušavaju izbjeći nesporazum te takve situacije su uistinu rijetke. Rješavaju se ad hoc, tako da se nepoznat termin odmah pojasni. Doticaj s drugim kulturama je prisutan no Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ naglašava da se prema svima odnose jednako profesionalno te nastoje biti na usluzi tijekom

njihovog boravka u parku. Povezano s kulturom su stereotipi. Kod zapošljavanja, ustanova odgovara da se nisu susretali sa stereotipima te da ih ne podržavaju već očekuju od svog tima da bude otvorenog uma. Sukob vrijednosti i/ili uvjerenja među zaposlenicima je nešto što u odabranoj organizaciji smatraju sastavnim djelom radnog kolektiva. Ističu kako svaka jedinka u kolektivu ima svoja uvjerenja i vrijednosti, no iz toga nikada nije proizašao veći problem. Razgovorom tijekom ili nakon sastanka nesporazumi se pokušavaju riješiti te time ih što prije zaustaviti kako ne bi došlo do nepoželjnih efekata. Kod kategoriziranja primljenih e-mailova postoji određeni prioritet koji se definira pri samom primitku pošte. Navode kako javna ustanova ima službeni info e-mail te osoba koja je zadužena za redovnu provjeru istog kasnije prosljeđuje e-mail na pravu adresu unutar firme. Kao posljednju stavku važno je spomenuti razlike u statusu poduzeća. U odabranoj ustanovi ona je prisutna, sukladno hijerarhijskoj strukturi. Time poruka ravnatelja ima određenu težinu, točnije spada među najvišim prioritetima. Međutim, naglašavaju kako je svačije mišljenje jednako vrijedno.

#### **6.5. Analiza sukoba u organizaciji**

U javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ sukobi su rijetki te najčešći uzroci istih su nedovoljna komunikacija među djelatnicima i različita razina posvećenosti poslu. Po pitanju vrste sukoba naglašavaju da su češći među pojedincima nego među odjelima kao grupi. Znači, prevladavaju međuosobni sukobi. Kod poticanja funkcionalnog sukoba navode da su skloniji korištenju dijalektičke metode. To podrazumijeva da se predstavljaju suprotne ideje i stajališta grupe i/ili pojedinaca te se na temelju svih stajališta donosi prigodna odluka. U slučaju sukoba ravnatelj uvijek nastupa kao osoba s neutralnim stavom kojoj je jedini cilj da se pronađe adekvatno rješenje za tekući problem. Prilikom odabira stilova rješavanja sukoba, u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“, najviše se upotrebljava izbjegavanje sukoba. Naglašavaju kako smatraju da to nije najbolji cilj. Pretpostavljaju da dio razloga leži u činjenici da je riječ o državnoj službi u kojoj zaposlenik ne podliježe direktno strogim sankcijama. Voditelji odjela i/ili ravnatelj imaju najbolju namjeru kako bi čim prije spriječili nefunkcionalni sukob. U tom slučaju eskaliranje sukoba i njegovo rješavanje nastoje riješiti kompromisnim razgovorima i smirivanjem eventualnih tenzija.

#### **6.6. Analiza komunikacijskih alata koji se koriste u ustanovi**


U ovom poglavlju prikazat će se svi alati koji se koriste u Javnoj ustanovi „Park



prirode Biokovo“ koji su dobiveni i odobreni za prikaz od strane organizacije. Dokumentaciju koju će se prikazati u narednim potpoglavljima čine: zapisnik s poslovnog sastanka, memorandum, poslovno izvješće, natječaj za posao te novogodišnja čestitka upućena vanjskoj javnosti.

### 6.6.1. Zapisnik s poslovnog sastanka

Slika 5. Zapisnik sa XXIII. Sjednice Upravnog vijeća Javne ustanove "Park prirode Biokovo"

	<b>BIOKOVO</b> Park prirode Natura park	JAVNA USTANOVA „PARK PRIRODE BOKOVO“ T +385 (0)21 616 924 F +385 (0)21 616 924 E info@pp-biokovo.hr	W www.pp-biokovo.hr A Franjevački put 2/A, 21300 Makarska IBAN HR9824070001100571153 OIB 6368577958
---	---	--	--

KLASA: 302-01/22-01/31

UR.BROJ: 2147/01-26-225/22

Makarska, 19. travnja 2022. godine

**Z A P I S N I K**

sa XXIII. sjednice Upravnog vijeća Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ na temelju članka 2. Pravilnika o radu Upravnog vijeća održana u srijedu 06. travnja 2022. godine u vremenu od 11.00 do 12.00 sati, putem aplikacije Jitsi Meet.

Prisutni članovi Upravnog vijeća:

1. dr.sc. Mario Šiljeg, predsjednik Upravnog vijeća
2. Marko Raos, član Upravnog vijeća
3. Nikolina Andačić, članica Upravnog vijeća
4. Ivan Roglić, član Upravnog vijeća
5. Jozo Bekavac, član Upravnog vijeća JU PPB

Ostali prisutni:

1. Slavo Jakša, ravnatelj JU PPB
2. Hrvoje Škrabić, stručni voditelj JU PPB
3. Stipe Srzić, glavni čuvar prirode JU PPB

Predsjednik UV-a dr.sc. Mario Šiljeg utvrđuje kvorum jer je prisutno svih pet članova UV-a i mogu se donositi pravovaljane odluke.

Članovi UV-a su se složili da zapisnik XXIII. sjednice UV-a vodi Mate Katavić, rukovoditelj odsjeka protupožarne zaštite I. vrste JU PPB.

Članovi UV-a potvrđuju upoznavanje sa radnim materijalom.

Predsjednik dr.sc. Mario Šiljeg predlaže sljedeći dnevni red:

1. Usvajanje I. Rebalansa financijskog plana za 2022. godinu prema uputama Vlade RH
2. Razno

Na predloženi dnevni red nije bilo primjedbi odnosno sugestija .  
Prelazi se na raspravljanje i odlučivanje po pojedinim točkama dnevnog reda.

**TOČKA 1.** Usvajanje I. Rebalansa financijskog plana za 2022. godinu prema uputama Vlade RH

Obrazloženje rebalansa plana daje ravnatelj JU PPB Slavo Jakša kojeg su sve institucije obvezne izvršiti zbog rebalansa državnog proračuna.

Iz dostavljenih materijala - rebalansa plana, vidljivo je da je došlo do značajnih izmjena u odnosu na plan i to na izvoru 43 i 563. Dva su razloga za to, prvi je rekonstrukcija ceste do Nebeske šetnice, radi čega se otvaranje Parka očekuje tijekom mjeseca lipnja, a drugi razlog je trenutno stanje na području Ukrajine kao i moguće posljedice istog, koji će vrlo vjerojatno utjecati na pad posjetitelja Parka.

Izmjene plana su se dogodile na slijedećim pozicijama:

Izvor 1.1 – Opći prihodi i primici

Prihodi i rashodi na izvoru 1.1 ostaju neizmijenjeni u odnosu na plan.

Izvor 3.1 – Vlastiti prihodi

Prihodi i rashodi na izvoru 3.1, također ostaju isti, jer vrlo malo utječu na ukupni plan.

Izvor 4.3 – Ostali prihodi za posebne namjene.

Prihodi na izvoru 4.3. planirani su u iznosu od 6.101.100,00 kuna, u rebalansu su smanjeni na 3.656.658,00 kuna. Razlog tomu je kako smo naveli u uvodu, rekonstrukcije ceste do Nebeske šetnice, pa se otvaranje Parka planira tijekom lipnja, što će značajno umanjiti ukupne prihode, a isto tako trenutno stanje na području Ukrajine kao i moguće posljedice istog sigurno će utjecati na broj posjetitelja u glavnoj sezoni.

Rashodi su ostali isti, a manjak prihoda će se namiriti iz viška prihoda u 2021. godini.

Izvor 5.2 - Pomoći

Prihodi i rashodi na izvoru 5.2 ostaju nepromijenjeni

Izvor 563- Europski fond za regionalni razvoj

Planirani prihodi i rashodi na izvoru 5.63- Europski fond za regionalni razvoj su uvećani za 3.120.000,00, budući je dio radova u nabavke opreme iz 2021. godine prebačen u 2022. godinu, u kojoj se planira završetak projekta.

Nakon provedene rasprave Upravno vijeće Javne ustanove "Park prirode Biokovo" temeljem članka 134., stavak 1. podstavak 5. Zakona o zaštiti prirode (Narodne novine 80/13, 15/18 i 14/19) i članka 14. Statuta Ustanove na svojoj XXIII. sjednici održanoj 05. travnja 2022. godine, donijelo je sljedeću

#### O D L U K U

Prihvaća se I. Rebalans financijskog plana za 2022. godinu Javne ustanove "Park prirode Biokovo"

#### O b r a z l o ž e n j e

Upravno vijeće po točkom (1) uz predloženo obrazloženje (URBR0: 2147/01-26-189/22) razmotrilo je prijedlog I. Rebalansa financijskog plana za 2022. godinu, te Odluku usvojilo u predloženom tekstu.

#### TOČKA 2. Razno

Članovi UV-a otvaraju raspravu o novim zapošljavanjima, a to su:

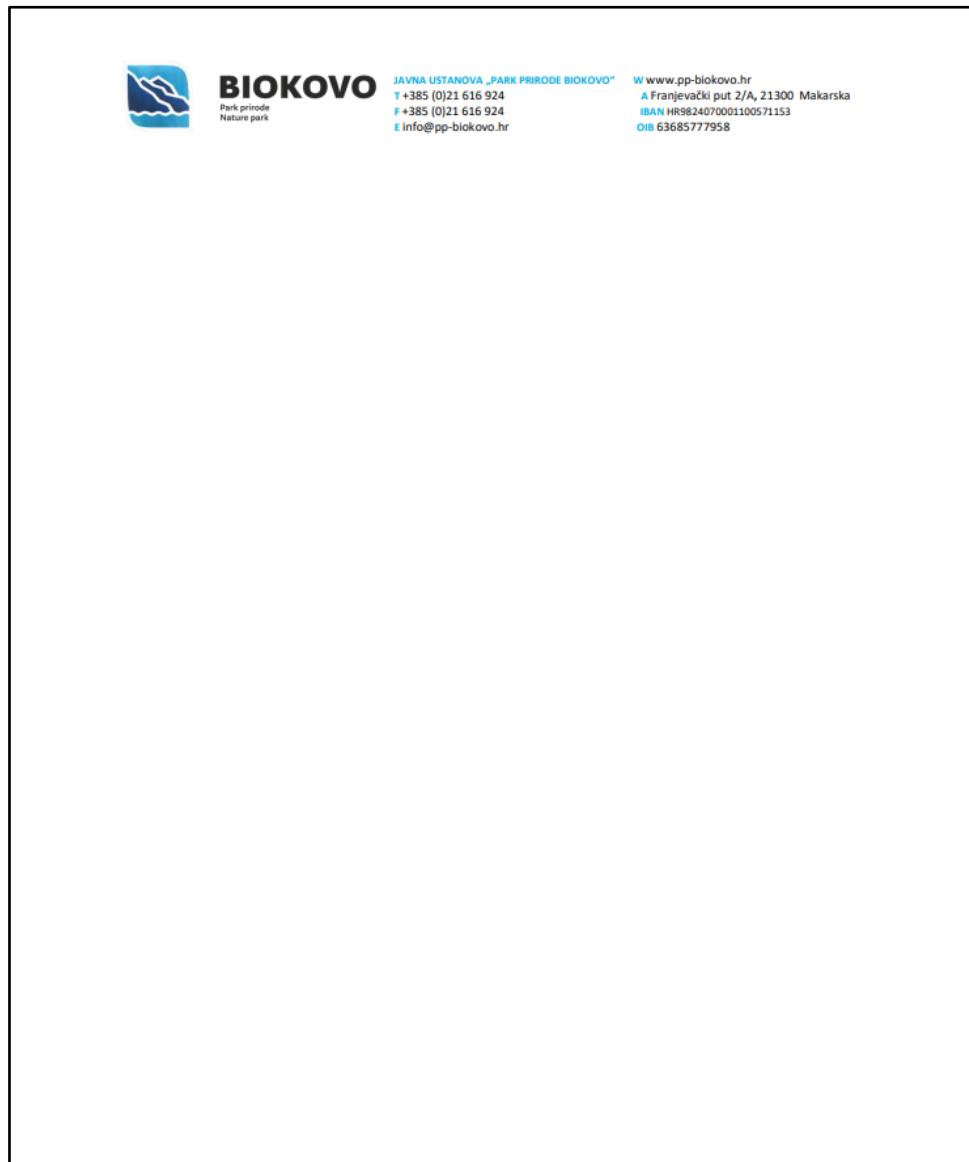
Izvor: službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Biokovo“

Analizirajući odabrani primjer uvidjelo se da su prisutni elementi poput naziva organizacije (Javna ustanova „Park prirode Biokovo“), datum održavanja sastanka (6. travnja 2022.), broj prisutnih i odsutnih članova (svi članovi bili su prisutni na sastanku), ostali prisutni (tri dodatna sudionika). Dnevni red koji je sačinjen od dvije stavke: usvajanje I. rebalansa financijskog plana za 2022. godinu prema uputama Vlade RH i druga stavka nazvana Razno. Glavni stavovi sudionika spominju se kod druge stavke dnevnog reda. Spominje se zajednički stav za raspisivanje natječaja za određena radna mjesta. Na kraju svake točke dnevnog reda napisani su zaključci i donesene odluke. Međutim, dva elementa ne nalaze se u priloženom zapisniku. Prvi element koji nedostaje je ukupan broj pozvanih članova. Spominju se prisutni članovi, no nije definirano koliko je sudionika pozvano na prisustvovanje sastanku. Drugi element koji nedostaje su nositelji realizacije i rokovi. Kod zapošljavanja novih sezonskih radnika

ne spominju se vremenski rokovi tijekom kojih će se provesti natječaji.

### 6.6.2. Memorandum

Slika 6. Memorandum Javne ustanove „Park prirode Biokovo“



Izvor: Javna ustanova „Park prirode Biokovo“

Analizirajući dobiveni obrazac od strane Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ može se uvidjeti kako većina potrebnih stavki je prisutna. Postavljen je logo ustanove u zaglavlju uz lijevi rub papira, zatim u sredini se nalazi službeno ime ustanove s njihovim telefonskim brojem, telefaksom i e-mail adresom. Uz desni rub papira nalazi se adresa službene mrežne stranice ustanove, adresa sjedišta ustanove te njihov IBAN i OIB. Boje u logotipu i naslovu su usklađene, u tonovima plave boje. Logo

ustanove se poklapa s logom postavljenim na službenim mrežnim stranicama parka. U donjem dijelu zaglavlja nije ništa postavljeno.

### 6.6.3. Poslovno izvješće

U nastavku je priloženo prvih par stranica poslovnog izvješća ustanove. Cijelo izvješće pod nazivom „Izvješće o ostvarivanju Plana upravljanja i Godišnjeg programa zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Parka prirode Biokovo za 2021. godinu“, dostupno je na službenim mrežnim stranicama, u kategoriji O parku, potkategorija Akti stanove.

Slika 7. Poslovno izvješće Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ za 2021. godinu



1. Izrada izvješća o ostvarivanju plana upravljanja i godišnjeg programa

Tablica 1.1. IZRADIVAČI IZVJEŠĆA

IME I PREZIME	FUNKCIJA	USTROJSTVENA JEDINICA
Slavo Jakša	Ravnatelj	Ured ravnatelja
Hrvoje Škrabić	Stručni voditelj	Odjel stručnih poslova zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Parka prirode
Stipe Srzić	Glavni čuvar prirode	Odjel stručnih poslova zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Parka prirode
Nataša Batošić-Joskić	Stručni suradnik za projekte	Odjel stručnih poslova zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Parka prirode
Jozo Bekavac	Voditelj službe općih i zajedničkih poslova	Odjel općih i zajedničkih poslova

Tablica 1.2. ČLANOVI UPRAVNOG VIJEĆA

IME I PREZIME	FUNKCIJA	USTANOVA/ORGANIZACIJA
Mario Šiljeg	predsjednik UV	MINGOR
Marko Raos	član	Vijećnik Gradskog vijeća Grada Makarske
Nikolina Andačić	član	Ministarstvo financija RH
Ivan Roglić	član	Građevinsko - uslužni obrt "Roglić"
Jozo Bekavac	član	JU „PP Biokovo“ (predstavnik zaposlenika)

Izvor: Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Biokovo“

Izvješće ima 36 stranica. Na naslovnoj stranici nalazi se datum i potpis ravnatelja što čini dokument važećim. Nije naveden povod pisanja izvješća niti postupak, to jest način prikupljanja informacija koje su zapisane u dokumentu. U priloženom primjeru vidljivo je kako nedostaju određeni dijelovi i to popratno pismo ili dopis, kratki sadržaj ili sažetak, zatim sadržaj te uvod. Ovaj primjer izvještaja započinje s autorima izvješća te se odmah prelazi na glavni dio teksta u kojemu se pod različitim poglavljima predstavljaju provedene aktivnosti tijekom 2021. godine. Nisu zapisane prednosti i nedostaci koje su prisutne kod pojedinih aktivnosti. Ujedno, nedostaju zaključak, preporuke, dodaci, primjeri te popis literature ili bibliografije.

### 6.6.1. Novogodišnja čestitka

U ovom potpoglavlju analizirani primjer poslovne čestitke (slika 8) dobiven je od strane Javne ustanove „Park prirode Biokovo“. Isti je postavljen na svim društvenim mrežama koje ustanova ima.

Slika 8. Primjer čestitke vanjskim suradnicima poduzeća



Izvor: Javna ustanova „Park prirode Biokovo“

Dostavljeni primjer čestitke vanjskim suradnicima poduzeća Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ je prilično jednostavan. Međutim, osim natpisa pri dnu čestitke ne zna se da se radi o novogodišnjoj čestitki. Nedostaju vizualni motivi s blagdanskom tematikom, time bi se dodatno uljepšala čestitka. Sam natpis „BIOKOVO“ je istaknut i svako slovo je posebno obrađeno s motivima parka. Potrebno je nadodati i kratak tekst kojim bi se obratili suradnicima kojima je upućena čestitka.

### 6.6.2. Natječaj za posao


U Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ često su aktivni natječaji za razna mjesta s obzirom na to da se ustanova nedavno proširila, nadodali su se novi odjeli te su potrebni novi zaposlenici. Isto tako, traže volontere i/ili studente koji će pomoći u održavanju parka.

U nastavku slijedi primjer natječaja za posao u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ (slika 9).

Kao što se može vidjeti, u priloženom natječaju traže se tri radna mjesta. Analizom strukture natječaja vidi se da natječaj sadrži naziv organizacije i naziv radnih mjesta za koje se raspisuje natječaj. Navedeni su uvjeti koju prijavitelji moraju ispuniti, probni rok te koje dokumente je potrebno priložiti. Napominje se da osoba koja podnese pravodobnu i potpunu prijavu te ispunjava sve postavljene uvjete smatra se

kandidatom za radno mjesto te prelazi u idući krug. Postavljen je rok za podnošenje prijave te razdoblje kada će biti objavljeni rezultati. Na kraju dokumenta postavljena je adresa na koju se šalju prijave za natječaj.

*Slika 9. Natječaj za posao Javne ustanove „Park prirode Biokovo“*



**BIOKOVO**  
Park prirode  
Nature park

JAVNA USTANOVA „PARK PRIRODE BOKOVO“

T +385 (0)21 616 924  
F +385 (0)21 616 924  
E info@pp-biokovo.hr

W www.pp-biokovo.hr  
A Franjevački put 2/A, 21300 Makarska  
IBAN HR162330001100067040  
OIB 63685777958

Javna ustanova «Park prirode Biokovo» temeljem Odluke KLASA: 112-02/22-1/05, URBROJ: 2147-26-153/22, od 15. ožujka 2022. godine objavljuje sljedeći:

**JAVNI NATJEČAJ**

**za Rukovoditelja -icu promidžbenih aktivnosti I. vrste na neodređeno vrijeme**

Uvjeti:

- završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij iz područja prirodnih ili društvenih znanosti
- radno iskustvo od najmanje tri godine na poslovima struke
- aktivno znanje engleskog jezika
- poznavanje rada na računalu
- položen vozački ispit B kategorije
- probni rad 6 mjeseci

**za Voditelj - ica odsjeka računovodstvenih poslova II. vrste na neodređeno vrijeme**

Uvjeti:

- završen preddiplomski sveučilišni ili stručni studij u trajanju od tri godine društvenog područja
- radno iskustvo od najmanje tri godine na poslovima struke
- poznavanje rada na računalu
- poznavanje engleskog jezika
- probni rad 3 mjeseca

**za Tehničkog suradnika III. vrste na neodređeno vrijeme**

Uvjeti:

- SSS/KV
- radno iskustvo od najmanje jedne godine
- poznavanje engleskog jezika
- probni rad 2 mjesec

Uz prijavu za natječaj, kandidat-kinja trebaju priložiti:

- kratak životopis
- presliku diplome
- presliku domovnice
- presliku vozačke dozvole
- dokaz o radnom iskustvu/elektronski zapis s podacima evidentiranim u bazi podataka HZM-a uvjerenje o nekažnjavanju ne starije od 6 (šest) mjeseci

**Napomena:**

Prijave za natječaj mogu podnijeti osobe oba spola, pod ravnopravnim uvjetima, sukladno članku 13. stavku 3. Zakona o ravnopravnosti spolova („Narodne novine“, broj 82/08, 125/11, 20/12, 138/12, 69/17).

Kandidat/kinja koji/a se u prijavi na javni natječaj poziva na pravo prednosti kod prijama u prema posebnom zakonu, dužan/na je uz prijavu priložiti svu propisanu dokumentaciju prema posebnom zakonu te ima prednost u odnosu na ostale kandidate/kinje pod jednakim uvjetima.

Kandidati/kinje koji se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju sukladno članku 101. Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (Narodne novine broj 121/17, 98/19 i 84/21), uz prijavu na natječaj dužni su priložiti, osim dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta i sve potrebne dokaze dostupne na poveznici Ministarstva hrvatskih branitelja: <https://branitelji.gov.hr/zaposljavanje-843/843>.

Kandidati/kinje koji se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju sukladno članku 9. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine broj 157/2013, 152/2014 i 39/2018), uz prijavu na javni natječaj dužni su, osim dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta, priložiti i rješenje o utvrđenom invaliditetu, odnosno drugu javnu ispravu o invaliditetu, na temelju koje se osoba može upisati u očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom te dokaz iz kojeg je vidljivo na koji je način prestao radni odnos kod posljednjeg poslodavca (rješenje, otkaz ugovora o radu i sl.).

Kandidati/kinje koji se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju sukladno članku 48.f Zakona o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata (Narodne novine broj 33/92, 77/92, 27/93, 58/93, 2/94, 76/94, 108/95, 108/96, 82/01, 103/03, 148/13 i 98/19), uz prijavu na javni natječaj dužni su, osim dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta, priložiti rješenje ili potvrdu o priznatom statusu iz koje je vidljivo takvo pravo te dokaz iz kojeg je vidljivo na koji je način prestao radni odnos kod posljednjeg poslodavca (rješenje, otkaz ugovora o radu i sl.).

Kandidati/kinje pripadnici nacionalnih manjina imaju pravo pozvati se na prednost pri zapošljavanju na temelju članka 22. Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina (Narodne novine broj 155/02, 47/10 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 80/10 i 93/11 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske), bez obveze dostavljanja dokaza o nacionalnoj pripadnosti.

Kandidatom/kinjom smatra se samo osoba koja podnese pravodobnu i potpunu prijavu te ispunjava formalne uvjete iz javnog natječaja. Osoba koja nije podnijela pravodobnu ili potpunu prijavu ili ne ispunjava formalne uvjete iz javnog natječaja, ne smatra se kandidatom/kinjom u postupku javnog natječaja, o čemu joj se dostavlja pisana obavijest.

Kandidati mogu podnijeti jednu prijavu kojom se natječu na više oglašanih radnih mjesta

Rok za podnošenje prijave je 8 dana od objave natječaja.

Prijave s nepotpunom dokumentacijom neće se razmatrati.

O rezultatima natječaja kandidati će biti obaviješteni u roku 45 dana od dana isteka roka za podnošenje prijave.

Prijave za natječaj poslati na adresu:

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“, 21300 Makarska, Franjevački put 2/A, s napomenom „Za natječaj za zapošljavanje“

Rok prijave za natječaj teče od dana objave u „Narodnim novinama“.

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“

Izvor: Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Biokovo“

Kako bi proces zapošljavanja bio što učinkovitiji, u natječaju se napominje da se uzimaju u obzir samo pravodobne i potpune prijave potencijalnih kandidata. Kandidat je dužan dostaviti kratak životopis zajedno sa drugom dokumentacijom. U životopisu je potrebno naglasiti za koje radno mjesto se kandidat prijavljuje, s obzirom na to da se u natječaju spominju tri različita radna mjesta. Potrebno je napisati i prijavu na natječaj koja će poslužiti za privlačenje pažnje. Važno je staviti naglasak da se pročitao objavljeni natječaj. Navodi se radno iskustvo, no poziva se čitatelja da obrati pozornost i na priloženi životopis. Nadalje, slijedi razlog prijave. Pri kraju nalazi se prikladan završetak kojim se poziva čitatelja da uzme u obzir pošiljaoca prijave.

Ako kandidat ispuni sve uvjete zadane od strane ustanove kroz natječaj, slijedi poslovni intervju u kojemu se poslodavac upozna sa kandidatima te tako dobiva uvid o tome tko najviše odgovara njihovoj ustanovi. Prilikom održavanja intervjua poslodavac formulira pitanja sukladno radnom mjestu za koje se provodi natječaj. Uz to, uvijek se postavljaju pitanja vezana uz opće znanje o Parku prirode, tko je bio dr.



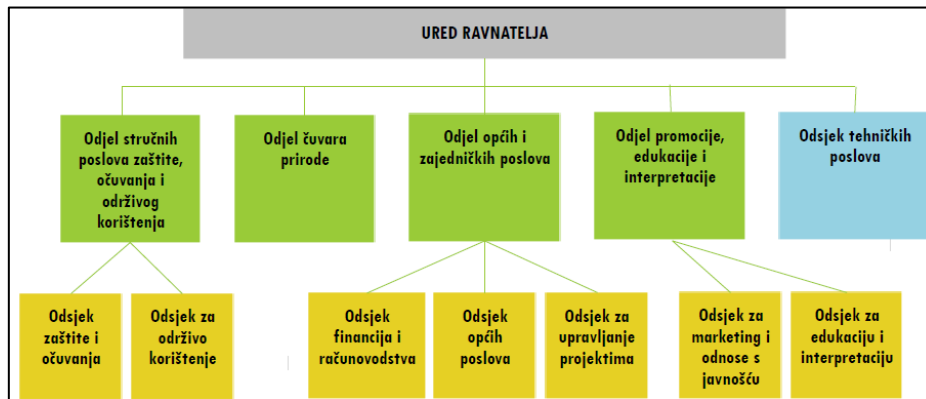
fra Jure Radić, koja su tri najviša vrha Biokova i drugo. Primjeri pitanja koje postavljaju mogu biti vezana za ustroj ustanove, službe koje postoje, kakve su osmišljene ideje kandidata o promidžbi Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ te poznavanje Zakona o javnom informiranju.

### **6.7. Komparativna analiza poslovne komunikacije u Javnim ustanovama „Park prirode Biokovo“ i „Park prirode Učka“**

U ovom poglavlju analizirat će se sekundarna organizacija, pri čemu je za komparativnu analizu odabrana Javna ustanova „Park prirode Učka“, koja pripada istoj kategoriji kao i Javna ustanova „Park prirode Biokovo“. Radi se javnim ustanovama osnovanim od strane Hrvatske Vlade. Analizom poslovnog komuniciranja drugih ustanova istih kategorija moguće je utvrditi sličnosti i razlike u poslovnom komuniciranju i na taj način dati eventualne prijedloge za unapređenje poslovnog komuniciranja prve ustanove.

Prema službenim mrežnim stranicama Javne ustanove „Park prirode Učka“ (2023) područje današnjeg Parka prirode Učka proglašeno je u travnju 1999. godine, a Javna ustanova „Park prirode Učka“ osnovana je u rujnu 1999. godine. Park je smješten na području istarskog poluotoka te se nalazi u dvije županije, Istarska i Primorsko-goranska županija. Površina parka je 160 km<sup>2</sup>. Obuhvaća područje masiva Učke i dijela Ćićarije. Vrijednosti zbog kojih je Učka proglašena parkom prirode poznate su već odavno, a leže u njenom reljefu i neposrednoj blizini mora, što je uvjetovalo razvoju specifične klime te bujne šumske vegetacije. Radi se primarno o destinaciji za sportski i rekreativni turizam. Nudi puno sadržaja te staza vezanih uz planinarenje, biciklizam, slobodno penjanje te ujedno organiziraju razna sportska natjecanja. Uz to, osmišljene su atrakcije i lokaliteti koji su usmjereni na kulturnu baštinu područja, poput Ekomuzeja Vlački puti. Radi se o interpretacijskom centru i medijateke čija je tematika direktno vezana uz život i djelatnost zajednice na tom području. Posebna misija ekomuzeja transmisija je znanja o vlaškom (tzv. Istrorumunjskom) jeziku i kulturi. Na Poklonu, prijevoju koji spaja Učku i Ćićariju, nalazi se suvenirnica te info centar za posjetitelje. To je ujedno bilo dio rute hodočašća iz Istre prema Trsatskom svetištu Djevice Marije u Rijeci. Vrijedno je spomenuti još fontanu „Voda Josipa II“, kulu na Vojaku te srednjovjekovni kaštel Kožljak (Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Učka“, 2023).

Slika 10. Organigram Javne ustanove „Park prirode Učka“

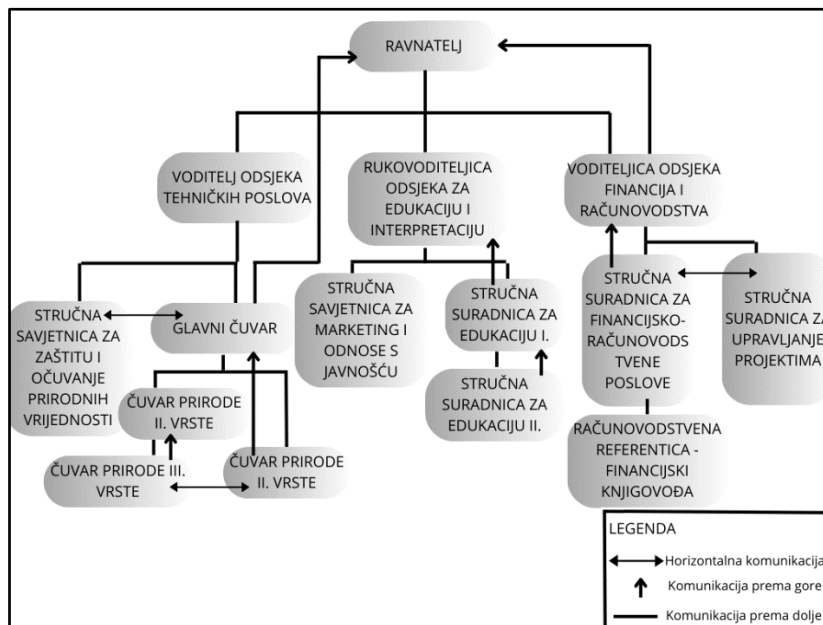


Izvor: Javna ustanova „Park prirode Učka“

Model komunikacije u organizaciji Javne ustanove „Park prirode Učka“ je klasični (piramidalni) model organizacije. Kao što se može vidjeti po organigramu na slici 10. na samom vrhu nalazi se ured ravnatelja, nadalje se piramida širi u pet zasebnih odjela koji se kasnije šire na pojedinačne odsjke.

Slika 11. prikazuje komunikacijsku mrežu u Javnoj ustanovi „Park prirode Učka“. U ustanovi komunikacija se provodi većinski usmeno, a povremeno putem e-maila. Izvan poduzeća uglavnom se koristi pisana komunikacija (e-mailovi) te prema potrebi usmena (sastanci). Djelatnici Javne ustanove „Park prirode Učka“ imaju mogućnost odlaska kod ravnatelja te s njime porazgovarati, dati svoje mišljenje vezano za trenutni projekt, požaliti se i drugo. Ured ravnatelja uvijek im je otvoren te to uvelike cijene. Komunikacija s kolegama iz drugih odjela je uobičajena, no u slučaju potrebe, prisutna je i komunikacija u kojoj je ravnatelj posrednik. U tim slučajevima radi se o većim problemima i/ili odlukama. Tada ravnatelj sudjeluje u raspravi ili komunikacija ide preko ravnatelja. Redovna komunikacija s kolegama drugih odjela te otvorena komunikacija s ravnateljem su ključne karakteristike koje hvale u formalnoj komunikaciji unutar ustanove.

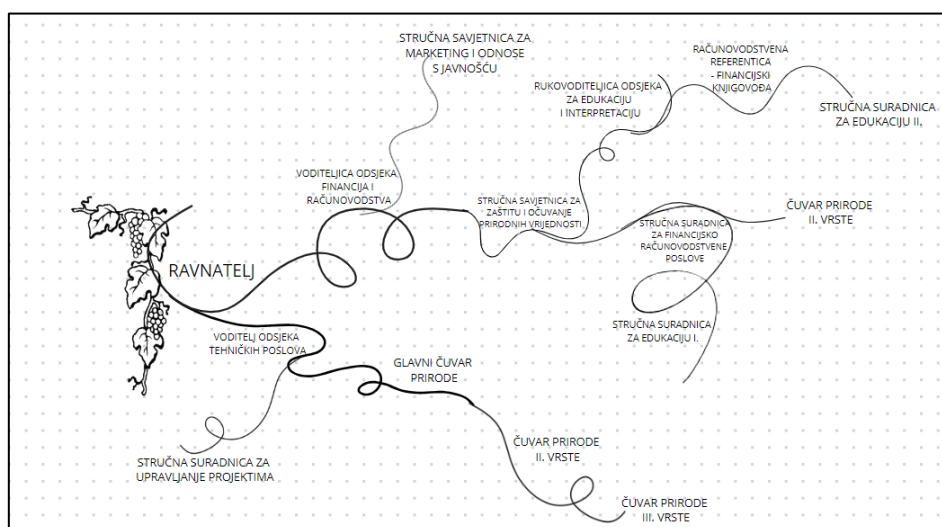
Slika 11. Komunikacijska mreža Javne ustanove „Park prirode Učka“



Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema dobivenim podacima od Javne ustanove „Park prirode Učka“

Neformalna komunikacija, kako je prikazano na slici 12, proširena je kroz cijelu ustanovu. Smatraju da važne informacije uglavnom saznaju direktno od nadređenog, a u neformalnoj komunikaciji eventualno komentiraju date informacije ili se saznaju manje bitne stavke koje se uglavnom tiču rada drugih odjela te nisu ključne drugima. Ujedno, smatraju da nadležni prenose sve potrebne informacije svojim podređenima.

Slika 12. Neformalna komunikacija Javne ustanove „Park prirode Učka“



Izvor: izradila autorica diplomskog rada prema dobivenim informacijama od Javne ustanove „Park prirode Učka“

Neverbalnu komunikaciju smatraju neizostavnim aspektom u svakom tipu interakcije. Smatraju da je neverbalna komunikacija važna te pokušavaju osvijestiti svoje geste, pokrete prema situaciji u kojoj se nalaze. Naglašavaju da radi li se o važnom poslovnom sastanku ili neformalnoj komunikaciji s kolegom, njihova neverbalna komunikacija bitno se razlikuje.

Smetnje u komunikaciji unutar organizacije su prisutne, ali smatraju da su suzdržane. Kod nesporazuma prilikom korištenja stručnog žargona spominju kako je dolazilo do neugodnih situacija uzrokovanih nesporazumom. U slučaju slabijeg razumijevanja određene tematike, zbog nedovoljnog poznavanja stručne terminologije, kolege ili nadređeni bi po potrebi dodatno pojasnili određenu tematiku. Taj pristup se i dalje koristi sa svim novim djelatnicima ustanove. Od početka rada ustanove nisu imali doticaj s drugim kulturama, no kada bi došlo do takve situacije tvrde da bi se svi zaposlenici u ustanovi pripremili i usvojili prihvatljive obrasce ponašanja, sukladno protokolu u takvim situacijama. U segmentu nesporazuma zbog sukoba vrijednosti i/ili uvjerenja među zaposlenicima u odabranoj ustanovi ne sjećaju se takvih situacija. Napominju kako je komunikacija među djelatnicima na zavidnoj razini po pitanju tolerancije i uvažavanja tuđih osobnih stavova i uvjerenja. Nisu se susreli sa stereotipima u poslovanju. Kategoriziranje primljenih e-mailova je takav da prioritet imaju e-mailovi koji zahtijevaju hitan odgovor. Ostali mailovi imaju jednaku razinu važnosti te se raspoređuju po odjelima ovisno o tematici tj. nadležnosti odjela za određeno pitanje. Interni mailovi se također razvrstavaju po pitanju hitnoće. Ako se ne zahtijeva hitan odgovor, onda se odgovara prema vremenskom principu, odnosno po vremenu dolaska e-maila, osim mailova koji zahtijevaju dužu pripremu odgovora. U konačnici, svaki djelatnik samostalno odlučuje o rasporedu odgovora na e-mailove koje prima na svoju poslovnu e-mail adresu. Razlika u statusu nije prisutna u poduzeću osim u izvanrednim situacijama poput zahtjevnog problema ili o potrebi hitnog odgovora. U tom slučaju prioritet imaju poruke dobivene s viših pozicija u ustanovi. Kako bi umanjili zapreke u komunikaciji postoje određene aktivnosti koje provode kako bi se što uspješnije izbjegao nesporazum. Vode računa o prijenosu bitnih informacija među djelatnicima, kako ne bi došlo do nesporazuma zbog nedovoljne informiranosti. Ravnatelj, voditelj odsjeka i djelatnici općenito su uvijek dostupni za komunikaciju i razgovor. Oko bitnih pitanja komuniciraju međusobno, prije nego što izađu s odgovorom van ustanove. Ako se neki problem ili pitanje tiče više odjela, djelatnici tih odjela međusobno komuniciraju oko problema te zajednički traže rješenja. Kod

donošenja zahtjevnijih odluka, organiziraju se sastanci djelatnika koji mogu doprinijeti u donošenju istih te se po donošenju odluke komunicira s ostalim djelatnicima.

Prelazeći na komunikacijsku strategiju započelo se pitanjima vezanih za njeno postojanje i formiranje iste. U Javnoj ustanovi „Park prirode Učka“ odgovaraju da nemaju formiranu komunikacijsku strategiju no da je u planu izrada iste. Komunikacija se provodi na temelju usmenog dogovora između ravnatelja i službe za marketing. Pošto nije formirana komunikacijska strategija, nisu mogli definirati utjecajne faktore, tko je sudjelovao u izradi iste te da li dobivaju željene rezultate. Svrha poruka koje šalju van organizacije je informirati i educirati javnost o radu ustanove te osnovnoj misiji ustanove, a to je zaštita prirodnih vrijednosti u zaštićenom području. Poruke koje se komuniciraju unutar ustanove, komuniciraju se s ciljem uspješnog obavljanja radnih zadataka te uspješnog djelovanja ustanove općenito. U komunikaciji unutar organizacije koriste se pretežito neformalne poruke. S obzirom na strukturu poruka koje ustanova šalje subjektima smatraju da dovoljno naglašavaju ključne ideje poruke, to jest važne podatke koje žele prenijeti. Bitne ideje i/ili zahtjevi se naglašavaju na početku i na kraju poruke. Međutim, kod pitanja o primjerima u kojima uvjeravaju, informiraju ili savjetuju subjekte nisu mogli navesti konkretne primjere koje koriste u komunikaciji.

Njihova strategija komunikatora je uvjetovana prvenstveno ciljevima, točnije općim i specifičnim ciljevima. Opći cilj je da javna ustanova obavlja djelatnost zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja parka prirode u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanja neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara. Prvi specifični cilj je da javna ustanova nadzire primjenu i provedbu uvjeta i mjera zaštite prirode na području kojim upravlja, sudjeluje u prikupljanju podataka i praćenju stanja očuvanosti prirode (monitoring i inventarizacija) te obavlja druge djelatnosti sukladno Statutu. Drugi specifični cilj usmjeren je na ostvarivanju ciljeva očuvanja prirode. Javna ustanova surađuje s brojnim institucijama, organizacijama i drugim dionicima. Vjerodostojnost, jedan od važnijih čimbenika u strategiji komunikatora, je značajna stavka i u ustanovi. Javna ustanova prepoznata je kao vjerodostojni subjekt u području zaštite prirode na temelju dugogodišnjeg rada i rezultata te suradnje s partnerima i dionicima, kojima se pozicionirala kao najvjerodostojniji subjekt u svom djelokrugu rada. Važno im je da se prepozna rad koji stoji iza dugogodišnjeg truda ustanove. Ujedno, drže se dogovora i zadanih rokova te redovito komuniciraju s ciljanim skupinama. Svaki e-mail koji je poslan od strane

zaposlenika organizacije ima elektronički potpis. Sačinjen je od imena i prezimena zaposlenika, radne pozicije, ime i adresa sjedišta ustanove, poveznica na službene mrežne stranice, kontakt broj te e-mail adresa. Od odbijanja ili prihvaćanja zahtjeva za posao, zaprimaju se temeljem otvorenih natječajâ. Razlozi odbijanja i prihvaćanja se ne argumentiraju, osim u slučaju upita kandidata.

U Javnoj ustanovi „Park prirode Učka“ smatraju da ih njihova publika vidi prvenstveno kao odredište bogatom prirodnom raznolikošću i jedinstvenošću, a zatim i sportsko-rekreacijskom destinacijom. Međutim, kroz društvene medije pokušavaju prikazati park kao mjesto koje nudi i mnoštvo drugih prilika poput kulture lokalnog stanovništva, razni sajmovi koji se održavaju, te samom promocijom suvenira. Još uvijek nisu uveli analizu publike te nemaju kompletan uvid u kojim aspektima dijele mišljenja i ideje sa svojom publikom. Nemaju određenu ciljnu skupinu kojoj se obraćaju jer smatraju da je ona raznolika, od planinara i ljubitelja prirode pa sve do školaraca. Međutim, unatoč tome, svoju komunikaciju uvijek prilagođavaju prema publici. Kontakt s publikom se na početku ostvaruje putem e-maila ili telefonskog poziva u kojemu dolazi do organiziranja susreta. Nakon toga slijedi susret uživo te uvijek svima žele pružati iste uvjete dobrodošlice. Kako bi privukli pozornost svojoj publici ali i potencijalno novoj publici Javna ustanova „Park prirode Učka“ promovira se putem društvenih mreža kao park koji je idealno mjesto za sport, od rekreacije pa sve do ekstremnih sportova. Nudi, ujedno, široku ponudu edukacija za osnovnoškolce, srednjoškolce, studente ali i predavanja za zainteresirane sudionike u raznim segmentima poput geografije, geologije, biologije i drugo. Žele privući publiku prikazivanjem parka kao mjesto gdje se posjetitelji mogu prepustiti prirodi ali i naučiti nešto novo. U Javnoj ustanovi „Park prirode Učka“ ne postoji model nagrađivanja jer se radi o javnoj državnoj službi. Motivaciju kao nagradu svi priželjkuju, dok motivaciju kao vlastito unaprjeđenje nije kod svakoga prioritet. Smatraju kako su obje vrste važne u radu zaposlenika te treba težiti tome.

Kod strategije kanala najprisutniji komunikacijski kanali korišteni u ustanovi su e-mailovi. Važno im je da imaju pisane potvrde neovisno da li se radi o manji ili većim odlukama. Prilikom odabira komunikacijskog kanala uzimaju u obzir što bi najviše odgovaralo svim stranama. Svakako uzimaju u obzir ciljeve, publiku te poruke koje šalju prilikom odabira istog. Kod hitnog otkazivanja služe se primarno telefonskim pozivima kako bi odmah dobili potvrdu da je poruka primljena i da su sve strane obaviještene. Naknadno, ako smatraju nužnim, pošalju e-mail u kojem se pojašnjava

razlog otkazivanja sastanka. U slučaju otkazivanja kulturne i/ili turističke aktivnosti, poruka se šalje putem e-maila, opće obavijesti na službenim mrežnim stranicama i na društvenim mrežama. U ustanovi sastanci se pretežito održavaju uživo, osim u izvanrednim situacijama u kojima se održavaju preko telefona. Smatraju da je uvijek korisno i važno imati zapis, tj. pisani dokaz, te tako izbjegavaju rješavati važne stvari putem telefonskog poziva već uživo ili putem e-maila. Prilikom donošenja važnih odluka kod poslovanja poduzeća uvijek uzimaju u obzir različite kulture, to se spomenulo i ranije kada se raspravljalo kako se pripremaju za rad s drugim kulturama.

## 7. RASPRAVA

U ovom poglavlju interpretirat će se rezultati s obzirom na istraživačka pitanja.

### **IP1 Strategija komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“**

U početnom djelu utvrđeno je da Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ ima jednostavnu, klasičnu, organizacijsku strukturu uglavnom zato što je mali broj zaposlenih u ustanovi. Model je odabran prema podjeli od strane autorice Fox (2006). Uzimajući u obzir da prevladava usmena komunikacija mogao bi se poboljšati aspekt pisane komunikacije. Poboljšanje je moguće s češćim korištenjem pisane komunikacije kako bi imali pisani trag za svaku važniju odluku te vođenje zapisnika nakon svakog manjeg sastanka. Kroz komunikacijsku mrežu ustanovljeno je da su svi djelatnici u dobrim odnosima te si međusobno prenose informacije koje neslužbeno doznaju.

Komunikacijska strategija trenutno nije osmišljena u ustanovi, no navode da će se osmisliti u bliskoj budućnosti. Sukladno tome, analizom odgovora može se zaključiti da je Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ još nerazvijen u tom segmentu. Bez obzira na veličinu ustanove te broja zaposlenih komunikacijska strategija pomaže kod provođenja komunikacije s primateljem poruke, neovisno o kome se radi. Uzimajući u obzir zaključke koje donose Rouse i Rouse (2005), potrebno je da se definira primarna publika, a to su u ovom slučaju ljubitelji prirode i rekreativni sportaši. Nadalje, nužno je čim prije uvesti spomenute anketne upitnike kako bi dobili uvid od svoje publike što smatraju da je pozitivno, a što traži doradu, na području parka i njegove ponude. Ujedno, prateći savjete autora Rouse i Rouse (2005), trebao bi se uvesti model nagrađivanja koji se može odnositi na radnike u ustanovi ali i na publiku. Razne nagradne igre kako bi potvrdile lojalnost posjetitelja bi uvelike pomoglo u promociji Parka prirode.

Sastanci u ustanovi su najčešće informativnog karaktera. Vrsta je definirana u skladu sa podjelom koju navode u svojim knjigama Plenković (1991) ali i Adler, Elmhorst i Lucas (2013). Broj sudionika, u njihovoj ustanovi, ovisi o vrsti sastanka. Prilikom pripreme i tijekom poslovnog sastanka vidjelo se da postoje nepisana pravila kojih se zaposlenici pridržavaju. Bilo bi korisno kada bi proširili svoje korištenje tehnoloških pomagala prilikom izvođenja sastanaka. Na taj način bili bi pristupačniji te bi potpomoglo prilikom stvaranja novih partnerstava. Prema odgovorima, njihovo rješavanje neočekivanih situacija adekvatno je, no važno je da se dobro procijeni



situacija. Prisutne su zapreke, ili smetnje, prvenstveno sociokulturnog tipa te u manjem opsegu one organizacijskog tipa. Vrste prisutnih zapreka definirane su u skladu s podjelom zapreka u komunikaciji prema Rouse i Rouse (2005). Tvrdnje koje nam potvrđuju da poduzeće pokušava što prije reagirati na nesporazume i zapreke u komunikaciji ukazuju nam da su svjesni da je ne moguće izbjeći spomenute negativne aspekte ali je zato moguće kroz razne aktivnosti, poput razgovora i rasprava, što ranije ih razriješiti. Organizacija bi trebala pripaziti na korištenje stručnog žargona te pojasniti nepoznate koncepte svojoj publici. Međutim, smatram da je ne moguće da se nisu sreli sa stereotipima u svom poslovanju te da po tom pitanju, kao i kod unutarnjih nesporazuma, moraju biti otvorenog uma. Po pitanju organizacijskih zapreka, sama organizacija e-mailova je dostatna, no uvažavati ravnateljeve poruke kao najvažnije je važno ali poruke drugih, vanjskih ili budućih suradnika ima veliku važnost. To rečeno, takvi e-mailovi bi trebali imati istu važnost kao i ravnateljevi e-mailovi.

## **IP2 Osnovni alati koji se koriste u ustanovi**

Prelazeći na komunikacijske alate koji se koriste u ustanovi analizirani su zapisnik sa poslovnog sastanka, memorandum, poslovno izvješće, natječaj za posao te novogodišnja čestitka upućena vanjskoj javnosti.

Analizirajući zapisnik sa poslovnog sastanka može se utvrditi da je prisutno većina elemenata koje spominje Gnjato (2003). Potrebno je pripaziti na greške tijekom ispisivanja zapisnika pošto je tijekom analize dokumenta nađeno nekolicina grešaka. Nadalje, jasniji prikaz koji je korišten kod razrade prve točke dnevnog reda u odabranom primjeru, trebao bi se koristiti i kroz ostatak zapisnika. U prvoj točki jasno se iščita tema stavke, detalji, odluka te obrazloženje. Kod druge stavke nedostaje odluka i obrazloženje iste već se odmah prelazi na zatvaranje sjednice i kraj zapisnika. Jasnija struktura dokumenta te dodavanje nedostajućih elemenata stvorile bi adekvatan zapisnik.

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ ima uredan obrazac memoranduma koji mogu koristiti. Međutim, kako bi se osiguralo uredniji izgled teksta trebali bi nadodati crte koje bi označavale izgled teksta, točnije dio u poslovnom pismu u kojemu se može napisati tekst bez da izgleda neuredno. Ujedno, mogle bi se nadodati crte koje prikazuju gdje presaviti papir ako se šalje poštom.

Analizirani primjer poslovnog izvješća je loše osmišljen te nije adekvatan primjer poslovnog izvješća, čak i ako se radi o internom izvješću. Treba se poštovati propisana

struktura izvješća koju navode autori Rouse i Rouse (2005) te bi Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ trebala usvojiti istu. Dodajući nedostajuće segmente, izgled i struktura izvješća biti će kompletnija te time i razumljivija. Ukoliko nisu zainteresirani za detaljniju strukturu izvješća, onda mogu koristiti i strukturu od tri dijela koju predlaže Ćorić (2019). Ovakav izgled izvješća ne može doprinijeti stvaranju vjerodostojnosti ustanove, već naškoditi.

Primjer natječaja za posao ispunjava većinu uvjeta koje spominje Ivanetić (2003) te se smatra adekvatnim primjerom. Jasno su definirani kriteriji koje se traže od potencijalnih kandidata, koji su dokumenti potrebni za prijavu te ostale potrebne informacije.

Novogodišnja čestitka objavljena na društvenim mrežama ustanove nije u potpunosti adekvatna za odabranu priliku. Primjer čestitke je prilično neutralan te se može poslati svima, no nedostaje dodatna poveznica koju ustanova može dijeliti sa svakim vanjskim suradnikom posebno.

Nadalje, primjeri komunikacijskih alata koji se ne koriste u ustanovi su pismo novosti, nekrolog, čestitke među zaposlenicima, čestitke ustanove za zaposlenike, brošura. Ovi alati su važni jer potiču razmjenu komunikacije u ustanovi. Svako pismo je osmišljeno za određenu situaciju u kojoj će se organizacija susresti.

Nekrolog je, prema Ivanetiću (2003), svojevrсно posthumno javno priznanje pokojniku. Alat, iako ima negativne konotacije, važan je za organizaciju. S obzirom na to da se Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ bavi važnim poslom očuvanja i zaštite prirode važno je, prilikom smrtnog slučaja, odati počast preminulom. Imaju značajan utjecaj na zajednicu i njeno očuvanje te je potrebno odati priznanje za njihova djela. Nije moguće koristiti isti primjer za svakog pojedinca, no može se koristiti struktura nekrologa te ju prilagoditi po potrebi.

Ustanova nema osmišljeno pismo novosti što im ograničava pristup svojoj publici i neuspješno promoviranje vlastitih proizvoda te time ograničavaju svoju mogućnost promoviranja. To se nadovezuje uz ono što Braffton (2024) smatra da je korisno kod pisma novosti, promoviranje ustanove i svojih proizvoda kod odabrane publike. Uvođenjem mjesečnih pisama novosti privukla bi se pažnja čitatelja te time i sama posjećenost parka.

Brošura, komunikacijski alat koji se koristi gotovo u svim poduzećima, nije prisutan u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Prema Fox (2006), brošura je nadomjestak koji čini destinaciju vidljivom. Prilikom planiranja dolaska ili pri samom

dolasku poželjno je imati dostupne brošure kojima se posjetitelji mogu poslužiti. Ključno pitanje na koje brošura mora odgovoriti je što je to što čini destinaciju jedinstvenom. Ne korištenje ovog alata smanjuje mogućnost upoznavanja posjetitelja s manje poznatim činjenicama o parku.

Idući komunikacijski alati su čestitke, u ovom slučaju to su bile prigodne čestitke za novogodišnje blagdane. Prvi primjer je čestitka zaposleniku poduzeća, a drugi je personalizirana čestitka kolegi s posla. Čestitke, kako navodi Taylor (2002), koriste se za poticanje i održavanje dobrih odnosa uključenih strana. Iskazuje se poštovanje te se time učvršćuju odnosi. Svaka čestitka mora biti personalizirana prema primatelju kako bi njen doprinos bio značajniji. U Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ nije običaj dostavljati pisane čestitke, već se to usmeno odvija. U tom slučaju, čestitke nisu toliko značajne nego je to više informalno odrađeno bez ulaganja truda.

### **IP3 Rješavanje komunikacijskih sukoba**

Kroz analizu utvrdilo se da u ustanovi ima sukoba, iako ne prečesto. S obzirom na dobivene odgovore može se reći da Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ dobro rješava sukobe no potrebno je da porade na odabiru stila rješavanja sukoba. Stil izbjegavanja koje spominje Fox (2006) zasigurno nije adekvatan stil te onaj koji koriste njihovi voditelji odjela ili ravnatelj, kompromis, je puno sigurniji pristup koji donosi do boljih rezultata. Iako su sukobi neizbježni, potrebno je da što veći broj budu funkcionalni sukobi, to jest da se uspije pronaći adekvatno rješenje koje neće dovesti do neravnoteže u organizaciji.

### **IP4 Komparacija poslovnog komuniciranja javnih ustanova parka prirode**

Posljednji dio je komparativna analiza Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ sa Javnom ustanovom „Park prirode Učka“. Utvrdilo se da kod neformalne komunikacije, i kod Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ i Javne ustanove „Park prirode Učka“, prisutno je komentiranje dobivenih informacija od nadređenih te se u oba slučaja doznaju dodatne informacije. Moguće je da nadležni, u tom slučaju, ne prenose u potpunosti sve informacije te da količina prosljeđenih informacija ovisi o zaposleniku i njegovim kompetencijama. Model komunikacije je isti u oba slučaja, to je piramidalni (klasični) model organizacije. U ovom modelu naglasak je na nefleksibilnosti hijerarhijske strukture što u konačnici koči inicijativu nižih razina hijerarhije. Javna ustanova „Park prirode Učka“ ima puno sličnosti u radu s drugom

organizacijom, Javnom ustanovom „Park prirode Biokovo“. Iako se radi o ustanovama istih karakteristika može se ustanoviti da je Javna ustanova „Park prirode Učka“ organiziranija nego Javna ustanova „Park prirode Biokovo“. Odgovorima na postavljena pitanja uvidjele su se razlike ali i sličnosti u radu istih. U oba slučaja je formalna komunikacija u ustanovi dobro organizirana te su ravnatelji pristupačni i otvoreni za razgovor. Nema prepreka kod komunikacije raznih odjela, što je prednost jer se radi o malim kolektivima. Obje ustanove daju dosta važnosti neverbalnoj komunikaciji. Smetnje u komunikaciji su minimalne te u slučaju nesporazuma pokušavaju čim prije pojasniti situaciju. Kategoriziranje primljenih e-mailova je sličan kao i u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Za razliku od Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ u Javnoj ustanovi „Park prirode Učka“ preciziraju kako nema razlike u statusu, iznimke su jedino hitni odgovori. Nijedna organizacija nema osmišljenu komunikacijsku strategiju. U odabranim ustanovama nije prisutan model nagrađivanja. Ustanove ne analiziraju svoju publiku te ne mogu definirati istu. To su veliki nedostaci koje je potrebno ispraviti. Analiziranjem publike dobiva se uvid tko sve čini primarnu publiku, što traže od ustanova te mogu ponuditi nove ideje i načine na koje se ponuda parkova može poboljšati i prilagoditi posjetiteljima. Treba formirati komunikacijsku strategiju kako bi se jasnije definirali ciljevi poruka koje žele prenijeti publici, ali i upoznati publiku kako bi joj bolje pristupili.

## **8. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U JAVNOJ USTANOVI „PARK PRIRODE BIOKOVO“**

Ključna preporuka za unapređenje poslovnog komuniciranja unutar ustanove je osmisliti komunikacijsku strategiju, neovisno o malom broju zaposlenih. Potrebno je povećati korištenje pisane komunikacije, umanjiti smetnje u komunikaciji korištenjem svima poznatih izraza ili objašnjavanjem istih. Kako bi se održali dobri odnosi među zaposlenicima nužno je pridodati više pažnje stilu kompromisa rješavanja sukoba i pronalasku adekvatnog rješenja. Poslovno komuniciranje prema vanjskoj javnosti vrijedilo bi unaprijediti.

Što se tiče pisane komunikacije, način pisanja poslovnog izvješća i oblikovanja trebalo bi dodatno produbiti, a novogodišnju čestitku vizualno prilagoditi toj specifičnoj prigodi. Rezultati komparacije s Javnom ustanovom „Park prirode Učka“ trebaju potaknuti češću usporedbu s drugim sličnim organizacijama te tako uvidjeti snage i iskoristiti ih u vlastitoj ustanovi.

U ovom poglavlju predložit će se komunikacijski alati koje Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ ne koristi: pismo novosti, nekrolog, čestitke među zaposlenicima te čestitke poduzeća za zaposlenike i brošura.

### **8.1. Nekrolog**

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ nema nekrolog s točno određenom strukturom, stoga nisu mogli dostaviti primjer. S obzirom na nedostatak primjera, osmišljen je adekvatan primjer nekrologa koji bi mogao poslužiti.

### Slika 13. Primjer nekrologa

IN MEMORIAM  
SLAVO JAKŠA

Dana 28. listopada 2022. godine, u 82. godini života, preminuo je naš voljeni prijatelj i kolega.

Svoj život posvetio je prirodi i njenom očuvanju. Već kao djelatnik Parka prirode Biokovo zalagao se u edukaciju mladih i lokalnog stanovništva o posebnosti prirode koja se nalazi na našem području. Kasnije, u ulozi ravnatelja parka, organizirao je i promovirao događaje koji potiču na promjene za dobrobit prirode, krećući od samih sebe. Bio je vrsni aktivist za ekologiju i očuvanje prirode, koji je ostavio veliki trag u našem društvu i ustanovi. Bio je plemenita, poštena i draga osoba koja je svima htjela pomoći.

Hvala ti Slavo, na velikom srcu i trudu.

Počivao u miru.

Izvor: izradila autorica diplomskog rada

Nekrolog može biti pisani dokument, ali i govor na pogrebu. S obzirom na to da Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ nije imao primjer za dostaviti, osmišljen je adekvatan primjer koji može poslužiti u takvoj prilici.

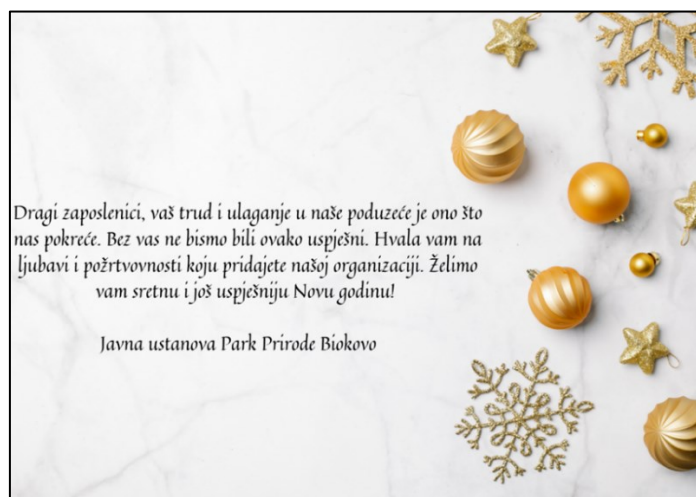
Primjer je sastavljen prema obaveznim dijelovima koje navodi Ivanetić (2003). U postavljenom primjeru vidljivi su ranije navedeni elementi, bez fakultativnih dijelova. Na početku se nalazi naslov te objava o smrti. Slijedi kratki opis njegovog doprinosa zajednici i ustanovi u kojoj je bio zaposlen. Na kraju se odaje priznanje te se zahvaljuje za sav uloženi trud tijekom svog života.

Osmišljavanjem kvalitetnog nekrologa iskazuje se poštovanje prema preminulom.

## 8.2. Čestitka zaposleniku poduzeća

S obzirom na to da nije dobiven primjer čestitke zaposleniku poduzeća u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“, u nastavku je priložen primjer. Razlog nepostojanja istog, kako tvrde u ustanovi, je što preferiraju čestitati blagdane uživo, lice o lice.

Slika 14. Primjer čestitke zaposleniku poduzeća



Izvor: izradila autorica diplomskog rada

Osmišljen primjer čestitke zaposleniku poduzeća je adekvatan jer se jasno vidi kome je namijenjena čestitka te tko ju šalje. Izgled je privlačan, jednostavan te nema prenatrpanosti, kao što preporučuje Ožanić (2005). Korištena je jednostavna pozadina koja asocira na novogodišnje blagdane. Boje i izgled primjereni su prigodi. Tekst je jednostavan, zahvaljuje se djelatnicima ustanove na njihovom dosadašnjem radu te im se želi sve najbolje u novoj godini. Pruža se toplina kojim se motivira radnike da nastave s dobrim radom ali je ujedno veoma profesionalna čestitka.

### 8.3. Personalizirana čestitka kolegi s posla

Javna Ustanova „Park prirode Biokovo“ nije imala primjerak za dostaviti vezano za personaliziranu čestitku kolegi s posla jer to nije običaj u njihovoj organizaciji. Slika 15. primjer je jedne takve čestitke. Personalizirana čestitka treba biti intimnijeg karaktera u usporedbi s prijašnjim primjerima. Radi se o privatnom odnosu dvoje pojedinaca, u ovom slučaju kolega, koji imaju bliskiji odnos te nije strogo profesionalan. Time se jača prijateljski odnos i ispunjava se osobni aspekt koji spominje Kliment (1993).

Personalizirana čestitka kolegi s posla oslikana je jednostavnom ali zabavnom pozadinom kojom se ukazuje na prisniji odnos između kolega. S obzirom na to da je riječ o personaliziranoj čestitki onda nije potrebno osloviti osobu već se može na drugačiji način dati do znanja da je čestitka isključivo za jednu određenu osobu.

Slika 15. Primjer personalizirane čestitke kolegi s posla



Izvor: izradila autorica diplomskog rada

U ovom slučaju koristio se izraz „Najdraža kolegice“. Kroz kratki tekst poziva se na daljnje druženje u novoj godini te prisjećanje raznih dogodovština tijekom prošle. Na samom kraju stavljeni su pozdravi kako bi se znalo tko je pošiljatelj čestitke. Osmišljeni primjer je adekvatan jer prikazuje razigranost te prisniji odnos dviju strana.

#### 8.4. Brošura

Pretražujući mrežne stranice Parka uvidjelo se da nema brošura. Postoji vodič kroz Biokovo, publikacija od 68 stranica te prospekt vezan za poučne staze. U nastavku se stoga nalazi primjer osmišljene brošure za Javnu ustanovu „Park prirode Biokovo“. To je dominantan promidžbeni materijal koji se vjerno koristi u gotovo svim poduzećima.

Brošura prikazana na slici 16. osmišljena je kao primjer koji se može iskoristiti i za ostala područja u Parku, poput flore i faune parka, geomorfoloških značajki i dr. No, kako bi se prilagodili posjetiteljima, potrebno je brošure osmisliti na više stranih jezika npr. engleski, njemački, talijanski i češki za početak. Kasnije, ako se ukaže potreba, moguće je proširiti ponudu jezika. Naime, tijekom pretraživanja uvidjelo se da postojeće publikacije i poučne ploče koje se nalaze u parku pisane su hrvatskim i engleskim jezikom. Ne postoje primjeri i na drugim jezicima što se u ovom slučaju vidi kao nedostatak.

Osmišljeni primjer brošure služi kako bi se ukratko predstavio botanički vrt Kotišina. U brošuri se ukratko opisuje botanički vrt, tko je utemeljitelj, veličina vrta te



koliko biljaka broji. Ističe se i po čemu je vrt poseban. Kao posljednja, i dodatna, stavka spominje se interpretacijski centar „Veliki Kaštel“ koji se nalazi uz botanički vrt i sastavni je dio njega. Korištene su primamljive slike kako bi dodatno privukle publiku i prikazale vrt kao oazu mira, što navodi Fox (2006) kao jedan od glavnih ciljeva brošure.

Slika 16. Primjer brošure za botanički vrt Kotišina



Izvor: izradila autorica diplomskog rada

## 8.5. Pismo novosti

Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ trenutno nema pismo novosti zbog čega je predstavljeni primjer u nastavku poglavlja izrađen od strane autorice diplomskog rada.

Slika 17. Primjer pisma novosti



**BIOKOVO**  
Park prirode  
Nature park

# Newsletter

Prosinac 2022.

## Događaji

**PREDAVANJE O POTRESIMA NA MAKARSKOM PRIMORJU POVODOM MEĐUNARODNOG DANA PLANINA**

60 godina nakon makarskih potresa – znamo li kakva će svojstva imati sljedeći veliki potres u Makarskom primorju?



**ČETVRTAŠI OSNOVNE ŠKOLE STJEPANA IVIČEVIĆA "OKUPIRALI" ŽUPU**

Posjetiteljski centar "Akademik Josip Roglić" u Župi 6. 7. prosinca vrvio je pametnim glavicama osnovnoškolaca. Što su sve naučili?



## Životinjski svijet

**PTICE**

Za područje Biokova zabilježeno je više od 110 vrsta ptica, njih više od 70 je gnjezdarica, dok ostale područje koriste tijekom hranjenja, zimovanja ili za odmor tijekom preleta.



## Biljni svijet

**ENDEMI BOKOVA**

Biokovo je i jedan od najvažnijih centara endemizma u Hrvatskoj zbog svog izoliranog, gotovo otočnog položaja i specifičnih mikroklimatskih prilika uzrokovanih strmim izdizanjem masiva, gotovo neposredno iz mora, te postojanjem niza mikrostaništa.



## Vidikovci

**VRH SV. JURE**

Koji je najviši vrh u parku? Koliko vidikovaca se nalazi na području parka te do kud seže pogled?



## Kviz

Koliko vrsta vodozemaca je zabilježeno na području Parka?

- 2
- 5
- 7
- 13

## Kontaktirajte nas!



Izvor: izradila autorica diplomskog rada

U priloženom primjeru, koji je izrađen prateći smjernice autora Shackelforda i Griffisa (2006), vide se određene stavke koje su potrebne u pismu novosti. Postavljene su razne kategorije koje se tiču odabrane ustanove te vijesti iz pojedinih kategorija. Pripazilo se kod količine teksta stavljenog u pismo novosti, ne smije biti previše teksta koji će umoriti čitatelje te time bi se izgubila njihova pažnja. Slike su vezane uz tekst

te služe kako bi se dodatno zaintrigiralo čitatelja. Klikom na podcrtane naslove vodi se čitatelja na originalne članke u kojima se mogu produbiti navedene teme. Na kraju postavljen je mali kviz s kojim bi se potaknulo publiku da sudjeluju u interakciji s ustanovom. Ustanova tako dobiva povratnu informaciju koliko publika čita newsletter te da li im odgovara ovakav izgled. Na samom kraju nalaze se razni društveni mediji na kojima Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ postavlja razne zanimljive objave.

Zaključno, izrađenim primjerom želi se prikazati kako Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ može izraditi svoje pismo novosti te tako zaintrigirati posjetitelje te potencijalne posjetitelje i dodatno ih potaknuti da posjete park prirode.

## 9. ZAKLJUČAK

U radu je prikazano trenutno stanje poslovne komunikacije u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ koja je uzeta kao studija slučaja. Iako se radi o državnoj ustanovi broj zaposlenika je malen. Kroz rad je prikazana i analizirana poslovna komunikacija kroz razne segmente poput komunikacijske mreže, modela komunikacije, strategije poslovnog komuniciranja te određenih poslovnih pisama koji su odabrani za analizu kasnije u radu. Kao što je spomenuto ranije u radu tema poslovnog komuniciranja u parkovima prirode i/ili nacionalnim parkovima nije uopće istražena te ovaj rad služi kao poticaj za daljnja istraživanja u tom polju.

U prvom poglavlju predstavljen je Park prirode Biokovo te je prikazano njegovo poslovanje. Glavne aktivnosti kojima se ustanova bavi usmjerene su prema zaštiti i očuvanju prirodnih i kulturnih vrijednosti, nadzoru nad provođenjem mjera zaštite te prema znanstvenim i stručnim istraživanjima. Drugo poglavlje teorijski obrađuje poslovno komuniciranje. Prvo potpoglavljje definira što je poslovno komuniciranje te se ustanovljuje da se realizira na dva načina. U drugom potpoglavljju definira poslovnu komunikaciju u kulturi i turizmu. U trećem potpoglavljju predstavljeni su modeli poslovne komunikacije i komunikacijska mreža. U četvrtom potpoglavljju obrađene su smetnje, zapreke i sukobi. U petom potpoglavljju teorijski je opisana strategija poslovnog komuniciranja. U šestom potpoglavljju uveden je pojam organizacijske kulture. Engleski jezik je glavni jezik međunarodne poslovne komunikacije. Glavni razlog tome je neutralnost jezika te njegova sažetost. Turizam može imati pozitivne i negativne učinke na kulturu te je potrebno ostvariti ravnotežu kako se ne bi ugrozila kulturna baština lokalnog stanovništva. U sedmom potpoglavljju opisani su svi oblici i vrste poslovne komunikacije koje se mogu pronaći u organizaciji. U nastavku je teorijski obrađen poslovni sastanak i poslovna pisma. Teorijski je obrađen zapisnik s poslovnog sastanka, memorandum, poslovno izvješće, pismo novosti, poslovne čestitke te nekrolog. U sedmom potpoglavljju predstavljen je ukratko proces zapošljavanja kroz natječaj za posao, životopis, prijava i ponuda za posao te poslovni intervju. Teorijski dio služi kako bi se dobio sveobuhvatni uvid u kompletan proces kao i u sam sadržaj i strukturu poslovnih pisama te njegov finalan izgled.

Treće poglavlje definira stanje s dosadašnjim istraživanjima i zaključuje se da je tema vrlo malo istraživana. U četvrtom poglavlju analiza se metodologija istraživanja. Definiran je problem istraživanja, ciljevi, predmet istraživanja, metode

istraživanja i uzorak. U petom poglavlju analizira se poslovna komunikacija u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. U prvom potpoglavlju analizom komunikacijske mreže i modela komunikacije ustanovljeno je da u ustanovi prevladava verbalna komunikacija s obzirom na mali broj zaposlenih. Zanimljivo je što ističu važnost neverbalne komunikacije. Model poslovne komunikacije u odabranoj ustanovi je klasični (piramidalni) model bez višestrukih razina. U drugom potpoglavlju analizirala se integrirana komunikacijska strategija, koliko se moglo, s obzirom na to da ju ustanova nema osmišljenu. Treće potpoglavlje raspravlja o sastancima u ustanovi te se ustanovilo da su redovito održavani te primjereno osmišljeni. Četvrto potpoglavlje tiče se smetnji u organizaciji za koje se definiralo da se većinski radi o sociokulturnim zaprekama. U petom potpoglavlju analizirali su se sukobi te se uvidjelo da je potrebno promijeniti stil rješavanja sukoba. U šestom potpoglavlju analizirali su se komunikacijski alati koji se koriste u ustanovi. Dokumentacija je dobivena od strane ustanove ili pronađena na njihovim službenim mrežnim stranicama. Analizirani su: zapisnik s poslovnog sastanka, memorandum, poslovno izvješće, natječaj za posao te novogodišnja čestitka upućena vanjskim suradnicima poduzeća. U posljednjem, sedmom, potpoglavlju napravljena je komparativna analiza Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ te Javne ustanove „Park prirode Učka“. Usporedile su se komunikacijske strategije te su se uvidjele sličnosti i razlike. Unatoč brojnim sličnostima u poslovnom komuniciranju, ustanovljeno je da Javna ustanova „Park prirode Učka“ djeluje učinkovitije od Javne ustanove „Park prirode Biokovo“. Međutim, ni Javna ustanova „Park prirode Učka“ ni Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ nemaju osmišljenu komunikacijsku strategiju. U šestom poglavlju, raspravi, dolazi se do zaključka da je potrebno provoditi daljnja istraživanja na temu. Posljednje poglavlje daje preporuke za unapređenje poslovnog komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Osmišljeni su primjeri alata koji su teorijski obrađeni no trenutno se ne koriste u ustanovi: nekrolog, pismo novosti, brošura, čestitka zaposleniku poduzeća i personalizirana čestitka kolegi s posla.

Poslovno komuniciranje je ključna stavka u svakoj organizaciji bez kojeg dolazi do kolapsa i neprovođenja aktivnosti sustava. Javna ustanova „Park prirode Biokovo“ nije imala većinu traženih alata poslovnog komuniciranja pa su se morali osmisliti primjeri koji im mogu poslužiti kao inspiracija prilikom izrade istih. Neovisno o tome što se radi o maloj ustanovi, njihova značajnost je velika s obzirom da se radi o javnoj i državnoj ustanovi. Potrebno je da osmisle nedostajuće dokumente kako bi imali

adekvatnu i uspješnu poslovnu komunikaciju. Dane smjernice za poboljšanje postojećih dokumenata te osmišljeni primjeri ostalih nedostajućih dokumenata mogu biti smjernice koje mogu motivirati ustanovu pri izradi vlastitih dokumenata.

Ujedno, ovim radom se želi potaknuti na daljnje istraživanje ove tematike.

## 10. POPIS LITERATURE

1. Adler, R., Elmhorst, J. i Lucas, K. (2013). *Communicating at Work. Strategies for Success in Business and the Professions*. McGraw-Hill, New York
2. Bach Pejić, M. i Murgić, J. (2019). *Poslovne komunikacije 2*, drugo dopunjeno izdanje. Alka skript, Zagreb
3. Barker, A. (2001). *Učinkovit, ugodan, uspješan...sastanak*. M.E.P. , Zagreb
4. Bedeković, V. (2011). *Osnove metodologije stručnog i znanstvenog rada*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica.
5. Bezić, S. i Ramljak, V. (2005). *Uredsko poslovanje i dopisivanje: udžbenik za 3. razred: zanimanje upravni referent*. Školska knjiga, Zagreb
6. Bovée C.L. i Thill J.V. (2024). *Excellence in Business Communication: Global Edition*. Pearson, Essex
7. Bovée, C. i Thill, J.(2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. MATE d.o.o., Zagreb
8. Camp, R., Vielhaber, M.E. i Simonetti, J.L. (2007). *Strateško vođenje intervjua: kako zaposliti dobre ljude*. MATE d.o.o., Zagreb
9. Čupin, B. (2004). *Umijeće komuniciranja. Komuniciranje rukovoditelja (menadžera)*. Pomorski fakultet sveučilišta u Splitu, Split
10. Ćorić, N. (2019). *Korporativna komunikacija*. Synopsis, Zagreb
11. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Dvanaesto izdanje, Globalno izdanje, Međunarodno sveučilište Floride, MATE d.o.o., Zagreb
12. Dumičić, K., Dušak, V. i Žugaj, M. (2006). *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
13. Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka, Sarajevo
14. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb
15. Gallois, C., Liu, S. i Volčič, Z. (2015). *Introducing Intercultural Communication. Global Cultures and Contexts*. SAGE Publications Ltd., London
16. Gnjata, V. (2003). *Sastanci - interesno komuniciranje*. Alinea, Zagreb.
17. Griffis, K. i Shackelford, R. (2006). *Creating an Effective Newsletter*. Tech Directions, Jan 2006; 65, 6.

18. Ivanetić, N. (2003). *Uporabni tekstovi*. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
19. Jurina, M. (2011). *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
20. Kliment, A. (1993). *Poslovne komunikacije*. Školska knjiga, Zagreb
21. Kunczik, M. i Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb
22. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet
23. Martić Kuran, L. i Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Veleučilište Marko Marulić, Knin
24. Memed, T. i Demel, M. (2010). *Oral & written Business Communication*. Školska knjiga, Zagreb
25. Milat, J. (2005). *Osnove metodologije istraživanja*. Školska knjiga, Zagreb
26. Munitić, F. (2011). *Turističko-planinarski vodič. Park prirode Biokovo*. Hrvatska gorska služba spašavanja, Zagreb
27. Nadrljanski, M. (2010). *Komunikologija i menadžment*. Istraživanja komunikoloških aspekata obrazovanja menadžera. Redak, Split
28. Osredečki, E. (1989). *Kultura poslovnog komuniciranja*. Poslovni bonton. Udruženje propagandista SR Hrvatske, Zagreb
29. Osredečki, E. (1995). *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*. Naklada EDO, Zagreb
30. Ozimec, R. (2008). *Biokovo*. GRAPHIS d.o.o., Zagreb
31. Ožanić, M. (2009). *Poslovna pisma ili kako napisati učinkovito poslovno pismo*. Školska knjiga, Zagreb
32. Ožanić, M. (2005). *Poslovna pisma ili kako napisati učinkovito poslovno pismo*. Tehnički park, Zagreb
33. Plenković, M. (1991). *Poslovna komunikologija*. Alineja, Zagreb
34. Rouse, M. i Rouse, S. (2005). *Poslovna komunikacija*. MASMEDIA, Zagreb.
35. Taylor, S. (2002). *Gartsideovi modeli poslovnih pisama i ostalih poslovnih dokumenata*. MATE d.o.o., Zagreb
36. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. M.E.P. d.o.o., Zagreb



37. Žitinski-Šoljić, M. (2002). *Kultura poslovnog komuniciranja*. Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

#### INTERNETSKI IZVORI

1. Analiza rezultata Web of Science, dostupno na: <https://www.webofscience.com/wos/allldb/analyze-results/f2b2f24d-6517-4cc8-a79b-1bc37c624b0c-c8236c22> (posjećeno 21.02.2024)
2. Cassell C. i Symon G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage Publications, London. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=Ghv9-mu5WQkC&oi=fnd&pg=PA23&dq=Electronic+interviews+in+organizational+research&ots=i1FReUZyOW&sig=vXpnbNYoxYBIWGq7o2bzVwslhE8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Electronic%20interviews%20in%20organizational%20research&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=Ghv9-mu5WQkC&oi=fnd&pg=PA23&dq=Electronic+interviews+in+organizational+research&ots=i1FReUZyOW&sig=vXpnbNYoxYBIWGq7o2bzVwslhE8&redir_esc=y#v=onepage&q=Electronic%20interviews%20in%20organizational%20research&f=false) (posjećeno 10.05.2024)
3. Europass, dostupno na: <https://www.europass.hr/o-europassu> (posjećeno 20.09.2023.)
4. Franjić, Ž. (2009). Memorandum – zrcalo uredskog poslovanja poduzeća. *Tajnica.hr*. [Online] broj 5/2009. str.32-36. Dostupno na: <https://www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/memorandum-zrcalo-uredskog-poslovanja-poduzeca> (pristupljeno 29.11.2023.)
5. Garača, N., Blažević, Z. i Bosnić, I. (2010). Značaj komunikacijskih vještina u edukaciji kadrova u turizmu. *Hrvatsko znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*. [Online] Vol. 1, No.1. str. 87-93. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/82513> (pristupljeno 02.11.2023.)
6. Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Učka“, dostupno na: <https://www.pp-ucka.hr/opce-informacije/> (posjećeno 26.10.2023.)
7. Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Učka“, dostupno na: <https://www.pp-ucka.hr/info-za-posjetitelje/atraktivni-lokaliteti-i-izletista/> (posjećeno 26.10.2023.)
8. Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Biokovo“, dostupno na: <https://pp-biokovo.hr/hr/nabava-i-natjecaji/natjecaji> (posjećeno 22.12.2022)

9. Službene mrežne stranice Javne ustanove „Park prirode Biokovo“, dostupno na: <https://pp-biokovo.hr/hr/o-parku/akti-ustanove> (posjećeno 15.01.2023)
10. Špiljak, V. (2007). Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije. *Acta turistica nova*, vol.1, no.1, str. 87-98. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/43719> (pristupljeno: 25.08.2023.)
11. Tomić, B. (n.d.). *Upravljanje kriznim komuniciranjem u zaštićenim prirodnim područjima*. Univerzitet Singidunum, Fakultet za medije i komunikacije. Beograd [online]. Dostupno na: [https://www.academia.edu/9195075/Krizno\\_komuniciranje\\_u\\_za%C5%A1ti%C4%87nim\\_prirodnim\\_podru%C4%8Djima](https://www.academia.edu/9195075/Krizno_komuniciranje_u_za%C5%A1ti%C4%87nim_prirodnim_podru%C4%8Djima) (Pristupljeno 02.11.2023.)
12. Vidak, I. (2014). Oblik i struktura poslovnog pisma. *Praktični menadžment*, vol. 5, no. 1, str. 79-82. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/199019> (pristupljeno: 15.01.2024.)
13. What is a newsletter, dostupno na: <https://www.brafton.com/what-is-a-newsletter/> (posjećeno 20.01.2024)

## 10.1. POPIS SLIKA

Slika 1. Primjer seta pitanja intervjua za obje ustanove.....	48
Slika 2. Organigram Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ .....	51
Slika 3. Komunikacijska mreža Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ .....	52
Slika 4. Neformalna komunikacija Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ .....	53
Slika 5. Zapisnik sa XXIII. Sjednice Upravnog vijeća Javne ustanove "Park prirode Biokovo" .....	58
Slika 6. Memorandum Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ .....	60
Slika 7. Poslovno izvješće Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ za 2021. godinu .....	61
Slika 8. Primjer čestitke vanjskim suradnicima poduzeća.....	63
Slika 9. Natječaj za posao Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ .....	64
Slika 10. Organigram Javne ustanove „Park prirode Učka“ .....	67
Slika 11. Komunikacijska mreža Javne ustanove „Park prirode Učka“ .....	68
Slika 12. Neformalna komunikacija Javne ustanove „Park prirode Učka“ .....	68
Slika 13. Primjer nekrologa.....	79
Slika 14. Primjer čestitke zaposleniku poduzeća .....	80

Slika 15. Primjer personalizirane čestitke kolegi s posla .....	81
Slika 16. Primjer brošure za botanički vrt Kotišina .....	82
Slika 17. Primjer pisma novosti.....	83

## **10.2. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Aktivnosti Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ .....	3
Tablica 2. Uzorak komunikacijskih alata koji se koriste u ustanovi .....	50
Tablica 3. Uzorak preporučenih komunikacijskih alata koji se ne koriste u ustanovi	50

## SAŽETAK

Poslovno komuniciranje ima ključnu ulogu u poslovanju svake organizacije jer o uspješnosti komuniciranja ovisi uspješnost provođenja svih radnih procesa.

U ovom diplomskom radu se strategijom studije slučaja Javne ustanove „Park prirode Biokovo“ želi prikazati važnost i učinkovitost poslovnog komuniciranja u organizacijama te vrste. Istražuje se proces poslovnog komuniciranja u Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“. Cilj je bio utvrditi postupanja, tijek i instrumente poslovnog komuniciranja. Istraživalo se strategiju komuniciranja, rješavanje sukoba, osnovne komunikacijske alate koje ustanova upotrebljava i poslovno komuniciranje konkurentne ustanove.

Metode korištene u radu su metoda intervjuiranja i metoda analize sadržaja poslovne dokumentacije. Podaci su se prikupljali od listopada 2022. do veljače 2023., a dobiveni su iz odjela za promidžbu odabranih ustanova.

Organizacija ima piramidalnu strukturu s učinkovitom formalnom komunikacijom. Sastanci se organiziraju i provode fleksibilno, uz poštivanje komunikacijskog bontona. Smetnje i zapreke se rješavaju *ad hoc*, a sukobi se nastoje riješiti bez eskalacije. Komparativna analiza pokazuje da primarna institucija ima prostora za napredak u usporedbi s konkurencijom. Utvrđeno je da Javnoj ustanovi „Park prirode Biokovo“ nedostaje strategija komuniciranja, a komunikacijski alati koji se upotrebljavaju načelno prate teorijske smjernice, ali ima mjesta za dopunu.

Preporučuje se razvoj komunikacijske strategije s naglaskom na pisanu komunikaciju, korištenje jasnijih izraza kako bi se smanjile smetnje, bolji stil rješavanja sukoba, unapređenje komunikacije prema vani i češću usporedbu s drugim organizacijama.

Ključne riječi: Javna ustanova „Park prirode Biokovo“, komunikacijski alati, poslovno komuniciranje, studija slučaja, organizacija

## ABSTRACT

Business communication plays a crucial role in the operations of any organization, as the success of communication determines the success of all work processes.

This thesis aims to showcase the importance and effectiveness of business communication in organizations of this type through a case study of the Public Institution "Biokovo Nature Park." The research explores the business communication process within the Public Institution "Biokovo Nature Park." The goal was to determine the procedures, flow, and instruments of business communication. The study investigated communication strategies, conflict resolution, the primary communication tools used by the institution, and the business communication of a competitive institution.

The methods used in this study are the interview method and the content analysis method of business documentation. Data were collected from October 2022 to February 2023, sourced from the promotion departments of the selected institutions.

The organization has a pyramidal structure with effective formal communication. Meetings are organized and conducted flexibly, respecting communication etiquette. Obstacles and barriers are addressed ad hoc, and conflicts are resolved without escalation. A comparative analysis shows that the primary institution has room for improvement compared to its competition. It was found that the Public Institution "Biokovo Nature Park" lacks a communication strategy, and the communication tools used generally follow theoretical guidelines but have room for enhancement.

It is recommended to develop a communication strategy with an emphasis on written communication, use clearer expressions to reduce interference, adopt better conflict resolution styles, improve external communication, and conduct more frequent comparisons with other organizations.

Keywords: Public Institution "Biokovo Nature Park," communication tools, business communication, case study, organization