

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**EFIKASNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE: POTICAJI I
PREPREKE**

Sarajevo, mart 2024. godine

SEMINA KARAHMET

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Karahmet Semina, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4559-73111 na programu Menadžment, smjer Marketing menadžment, izjavljujem da sam završni rad na temu:

EFIKASNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE: POTICAJI I PREPREKE

pod mentorstvom profesora dr. Senada Softića izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 07.02.2024.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

U ovom istraživačkom radu se govori o pojmu, elementima i procesu poslovne komunikacije, te njenoj ključnoj ulozi u savremenom poslovanju. Osim toga, detaljno se obrađuju poticaji i prepreke efikasne poslovne komunikacije, gdje se istraživački rad oslanja na prethodne studije koje su istraživale koji faktori utiču na efikasnu poslovnu komunikaciju. Istraživanjem koje je sprovedeno u ovom radu na uzorku od 301 ispitanika koji su aktivni zaposlenici kompanija u Bosni i Hercegovini različitih demografskih karakteristika, nastojalo se utvrditi da li i u kojoj mjeri determinante predstavljaju poticaje i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja. Korištene su standardizirane skale za mjerenje istraživačkih varijabli, a prilikom statističke obrade prikupljenih podataka korištene su metode korelacione analize i složene regresione analize. Kod korelacione analize je izvršeno testiranje stepena povezanosti definisanih nezavisnih istraživačkih varijabli (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orjentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, tehnologija, birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura, konflikti na radnom mjestu, preopterećenost informacijama) i zavisne varijable (efikasnost poslovnog komuniciranja). Nadalje, dobijeni rezultati empirijskog istraživanja su prezentirani, upoređeni sa prethodnim istraživanjima i izvedeni su zaključci.

Ključne riječi: komunikacija, poslovna komunikacija, determinante efikasne poslovne komunikacije, poticaji i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja, korelaciona analiza, regresiona analiza

ABSTRACT

This research work discusses the concept, elements and process of business communication, and its key role in modern business. In addition, incentives and barriers to effective business communication are discussed in detail, where the research work relies on previous studies that investigated which factors influence effective business communication. The research conducted in this work on a sample of 301 respondents who are active employees of companies in Bosnia and Hercegovina with different demographic characteristics, an effort was made to determine whether and to what extent the determinants represent incentives and obstacles to effective business communication. Standardized scales were used to measure the research variables, and correlation analysis and complex regression analysis methods were used during the statistical processing of the collected data. During the correlation analysis, the degree of connection between the defined independent research variables (transformational leadership style, people-oriented organizational culture, employee relations, technology, bureaucratic organizational culture, organizational structure, workplace conflicts, information overload) and the dependent variable (effectiveness of business communication) was tested. Furthermore, the obtained results of empirical research are presented, compared with previous researches and conclusions are drawn.

Keywords: communication, business communication, determinants of efficient business communication, incentives and obstacles of effective business communication, correlation analysis, regression analysis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje teme	1
1.2. Problem i predmet istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja	3
1.4. Hipoteze istraživanja	3
1.5. Metodologija istraživanja	4
1.6. Naučni i praktični doprinos istraživanja	5
1.7. Struktura završnog rada	5
2. OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA	6
2.1. Uloga i značaj komuniciranja.....	6
2.2. Pojam, modeli i oblici komuniciranja.....	9
2.3. Pojam i definicija poslovnog komuniciranja.....	10
2.4. Proces i elementi poslovnog komuniciranja	14
2.5. Strateški pristup poslovnom komuniciranju.....	16
2.6. Efikasno poslovno komuniciranje	18
2.7. Važnost i značaj efikasnog poslovnog komuniciranja.....	21
3. POTICAJI EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA	23
3.1. Leadership stil.....	23
3.2. Organizacijska kultura	27
3.3. Organizacijska klima.....	30
3.4. Tehnologija	32
3.5. Ostali poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja.....	33
4. PREPREKE EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA.....	35
4.1. Organizacijska kultura	35
4.2. Organizacijska struktura	37
4.3. Organizacijska klima.....	40
4.4. Preopterećenost informacijama.....	41
4.5. Ostale prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja	44
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POTICAJA I PREPREKA EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA	46

5.1. Dinamika i metodologija istraživanja	46
5.2. Uzorak istraživanja	51
5.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja.....	56
5.4. Rezultati testiranja hipoteza	64
6. ZAKLJUČAK.....	68
REFERENCE	71

POPIS TABELA

Tabela 1 Definicije strateške komunikacije.....	17
Tabela 2 Faktori koji utiču na efikasnost interne komunikacije.....	19
Tabela 3 Važnost, uloga i karakteristike menažerske komunikacije i komunikacije vođa .	24
Tabela 4 Faktori koji utiču na uspješnu poslovnu komunikaciju	33
Tabela 5 Pouzdanost skala za mjerenje poticaja efikasnog poslovnog komuniciranja	47
Tabela 6 Pouzdanost skala za mjerenje prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja.....	49
Tabela 7 Pouzdanost skale za mjerenje efikasnosti poslovnog komuniciranja	50
Tabela 8 Spol ispitanika	52
Tabela 9 Starosna dob ispitanika	52
Tabela 10 Stepen obrazovanja ispitanika	53
Tabela 11 Radno mjesto (pozicija) ispitanika u kompaniji	53
Tabela 12 Status radnog mjesta ispitanika	53
Tabela 13 Dužina radnog staža ispitanika na trenutnom radnom mjestu	54
Tabela 14 Primarna djelatnost kompanije ispitanika.....	54
Tabela 15 Vlasništvo kompanije ispitanika.....	55
Tabela 16 Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika.....	55
Tabela 17 Dužina poslovanja kompanije ispitanika	56
Tabela 18 Broj zaposlenih (veličina) kompanije ispitanika	56
Tabela 19 Transformacijski leadership stil u bh. kompanijama.....	57

Tabela 20 Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima u bh. kompanijama	58
Tabela 21 Odnosi zaposlenika u bh. kompanijama	58
Tabela 22 Tehnologija u bh. kompanijama	59
Tabela 23 Birokratska organizaciona kultura u bh. kompanijama	60
Tabela 24 Organizaciona struktura u bh. kompanijama	60
Tabela 25 Konflikti na radnom mjestu u bh. kompanijama	61
Tabela 26 Preopterećenost informacijama u bh. kompanijama.....	62
Tabela 27 Efikasnost poslovnog komuniciranja u bh. kompanijama.....	63
Tabela 28 Stepen korelacije (povezanosti) varijabli istraživanja	64
Tabela 29 Poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja (rezultati testiranja hipoteza).....	65
Tabela 30 Prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja (rezultati testiranja hipoteza).....	67

POPIS SLIKA

Slika 1 Različiti tipovi poslovne komunikacije.....	11
Slika 2 Poslovna komunikacija nagore.....	12
Slika 3 Poslovna komunikacija nadole	12
Slika 4 Nivoi menadžerske komunikacije	13
Slika 5 Koncept poslovne komunikacije	15
Slika 6 Proces poslovne komunikacije	16
Slika 7 Okvir komunikacije vođe	25
Slika 8 Vrste kulture	29
Slika 9 Uzroci preopterećenosti informacijama	42

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni Upitnik

1

1. UVOD

1.1. Obrazloženje teme

Komunikacija u organizaciji, već odavno predstavlja "nezaobilazan" fenomen u rješavanju zadataka i postizanju poslovnih ciljeva. Između ostalog, njena važnost često se ogleda u pravovremenom i odgovarajućem procesu donošenja odluka. U srednjim ili velikim organizacijama koje nemaju direktan i individualan pristup odlučivanju, dizajniranje odgovarajućeg komunikacijskog sistema na način da ga svi zaposlenici pravilno koriste, nema alternativu. Također, komunikacija je alat za implementaciju osnovnih strategija i poslovnih pristupa organizacije. Identifikacija perspektiva organizacije, organizacionih prioriteta zaposlenika i njihovo motivisanje su preduslovi efikasne implementacije i planova organizacije, od kojih se niti jedna ne može realizovati bez dizajniranja odgovarajućeg mehanizma komunikacije između organizacije i zaposlenih kao njenog najvažnijeg resursa. Dodatno, komunikacija u organizaciji je toliko važna da dizajniranje njenog sistema predstavlja prvi i najznačajniji zadatak svakog menadžera. Komunikacija je jako važna vještina i neophodna osnova za efikasno upravljanje (uspostavljanje i održavanje) interpersonalnih odnosa sa zaposlenicima tokom obavljanja svakodnevnih poslovnih zadataka. Između ostalog, komunikacija omogućava zaposlenicima na svim nivoima da međusobno komuniciraju, da dostignu definisane ciljeve i podrže formalnu strukturu organizacije. Na organizacijskom nivou, komunikacija također stvara koheziju između različitih poslovnih jedinica i pomaže organizaciji da osnaži i unaprijedi svoju misiju, što za posljedicu ima poboljšanje njenih poslovnih rezultata. Sve navedeno, jasno naglašava ulogu i značaj komunikacije kao osnovne komponente poslovnog miksa.

Savremeno poslovno okruženje suočava se s različitim izazovima, a jedan od najznačajnijih je rastuća interna i eksterna interakcija organizacije, kao i potreba za više organizacionih jedinica za komunikaciju i kontinuirano praćenje njenog napretka. Organizacioni menadžeri imaju zadatak da prate i kontrolišu komunikacijski proces na što brži i precizniji način tj. da uspostave što veći stepen njegove efikasnosti. Na tom putu jedna od glavnih aktivnosti svakako je identifikacija poticaja i prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja, što ujedno predstavlja i temu predmetnog završnog rada. Upravo su nam, saznanja i rezultati mnogobrojnih studija (istraživanja) prezentirani u nastavku, poslužili kao osnov prilikom definisanja metodološkog okvira.

U jednom od preliminarnih istraživanja, Edmunds i Morris (2000) naglašavaju da preopterećenost informacijama predstavlja prepreku efikasnog poslovnog komuniciranja. Kvalitativna naučna studija (Aula i Siira, 2010), opisuje prisustvo interpersonalnih konflikata u radnom okruženju, kao barijeru efikasnog poslovnog komuniciranja. Widhiastuti (2012) je na uzorku od 109 ispitanika, došao do saznanja da organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) umanjuje stepen komunikacije među zaposlenicima, za razliku od informacionih tehnologija koje doprinose unapređenju poslovne komunikacije u organizacijama. Hoq (2014) ističe da preopterećenost

informacijama predstavlja prepreku efikasnom poslovnom komuniciranju. S prethodnim saznanjima se složio i autor Langer (2014), koji jasno naglašava da preopterećenost informacijama negativno utiče na stepen efikasnosti poslovne komunikacije, te da je upotreba savremenih tehnologija jedan od učinkovitih načina prevazilaženja prepreka. Chmielecki (2015) je identificirao preopterećenost informacijama i prisustvo konflikta na radnom mjestu kao faktore koji negativno utiču na efikasnost interne komunikacije u organizacijama. Chatterjee i Kulakli (2015) su na uzorku od 137 ispitanika iz Kuvajta, došli do zaključka da interpersonalni konflikti negativno utiču na efikasnost komunikacijskog sistema.

S druge strane, istraživanje (Somacescu *et al.*, 2016) ukazuje da organizacijska kultura orijentisana ka ljudima značajno doprinosi kvalitetu organizacijske komunikacije u rumunskim kompanijama. Ayundhasurya i Kurniawan (2017) su tokom istraživačke studije, provedene među neprofitnim kompanijama u Indoneziji, zaključili da pozitivno radno okruženje (klima) koje se ogleda u dobrim međuljudskim odnosima zaposlenika predstavlja poticaj efikasnom poslovnom komuniciranju. Istraživanjem (Gochhayat *et al.*, 2017) na uzorku od 167 menadžera i 335 zaposlenika u Indiji, došli su do saznanja da organizaciona kultura orijentisana ka ljudima pozitivno oblikuje efikasnost organizacione komunikacije. U studiji (Renani *et al.*, 2017) iznose rezultate shodno kojima organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) negativno utiču na stepen efikasnosti komunikacije u iranskim kompanijama (N = 92). Studijom (Yahaya *et al.*, 2018) došlo je do jasnih empirijskih rezultata na osnovu kojih možemo zaključiti da organizaciona struktura (formalizacija i specijalizacija) utiče na stepen efikasnosti komunikacije u organizacijama. Roetzel (2019) ukazuje da preopterećenost informacijama za posljedicu ima manji stepen efikasnosti poslovnog komuniciranja.

Dodatno, (Widyanti *et al.*, 2020) u svom eksplorativnom empirijskom istraživanju, naglašavaju da transformacijski leadership stil utiče na povećanje stepena organizacijske komunikacije tj. njenu efikasnost. Tokom kvantitativnog istraživanja, na uzorku od 505 zaposlenika iz malih i srednjih kompanija, (Tian *et al.*, 2020) došli su do saznanja da transformacijski leadership stil pozitivno determiniše efikasnost organizacijske komunikacije. U istraživanju (Poor *et al.*, 2020) opisuju organizacionu strukturu (deformalizacija i decentralizacija) i odnose zaposlenika kao podsticaje efikasnosti poslovne komunikacije u slovačkim kompanijama. Istraživanjem (Thanh *et al.*, 2020) na uzorku od 157 zaposlenika iz 31 vijetnamske kompanije, identificirali su transformacijski stil leadershipa i interpersonalne konflikte kao glavne determinante (podsticaja i barijera/prepreka) efikasnog poslovnog komuniciranja. Bedoya (2021) je tokom empirijskog istraživanja (uz korištenje regresione analize), na uzorku od 103 zaposlenika malih i srednjih kompanija iz Kolumbije, došao do zaključka da transformacijski stil leadershipa (orijentisan ka međusobnim odnosima) i adekvatno radno okruženje pozitivno utiču na efikasnost poslovnog komuniciranja. Lannes (2021) ukazuje da pozitivna organizacijska klima (odnosi zaposlenika) i efikasnost poslovnog komuniciranja pozitivno koreliraju. Prethodno istraživanje je provedeno na uzorku od 33 ispitanika. Musheke i Phiri (2021) u skladu sa

empirijskim rezultatima, koji su obuhvatili uzorak od 88 ispitanika, opisuju transformacijski stil leadershipa, radno okruženje (s naglaskom na međuljudske odnose) i tehnologiju kao pozitivne faktore efikasnosti u poslovnom komuniciranju.

1.2. Problem i predmet istraživanja

Neistraženost najznačajnijih poticaja i prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja, s akcentom na domaće autore, uticala je na definisanje problema istraživanja koji se odnosi na njihovo identificiranje i bolje razumijevanje (njihove uloge i značaja) u navedenom procesu.

U skladu s problemom istraživanja, definisan je predmet istraživanja koji se odnosi na analizu uticaja različitih determinanti (stila leadershipa, organizacione kulture, organizacione strukture, organizacijske klime, tehnologije, te preopterećenosti informacijama) na efikasnost poslovne komunikacije.

1.3. Ciljevi istraživanja

U skladu sa obrazloženjem problema i predmetom istraživanja, definisano je osnovno istraživačko pitanje koje glasi: Koji su najznačajniji poticaji i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja?

Ciljevi istraživanja:

- Utvrditi da li transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, te tehnologija predstavljaju poticaje efikasnog poslovnog komuniciranja.
- Utvrditi da li birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), konflikti na radnom mjestu, te preopterećenost informacijama predstavljaju prepreke (barijere) efikasnog poslovnog komuniciranja.

1.4. Hipoteze istraživanja

U skladu sa ciljevima definisane su sljedeće hipoteze istraživanja:

- H1a: Transformacijski leadership stil pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- H1b: Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- H1c: Odnosi zaposlenika pozitivno utiču na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- H1d: Tehnologija pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.

- H2a: Birokratska organizaciona kultura negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- H2b: Organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- H2c: Konflikti na radnom mjestu negativno utiču na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- H2d: Preopterećenost informacijama negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.

1.5. Metodologija istraživanja

Izrada teorijskog dijela završnog rada podrazumijeva prikupljanje i analizu dostupne naučno-stručne literature (knjige, naučne publikacije, stručni članci i studije, te relevantni online izvori) iz oblasti poslovnog komuniciranja, ponašanja u organizaciji, upravljanja ljudskim resursima, i sl.

Analiza prikupljene naučne literature podrazumijeva korištenje sljedećih naučnih metoda: deskriptivne metode, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, historijske metode, metode generalizacije, komparativne metode, i dr..

Izrada istraživačkog dijela završnog rada podrazumijeva prikupljanje (metodom direktnog anketiranja) i statističku analizu primarnih podataka. Planirani uzorak je najmanje 300 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija različitih demografskih karakteristika). Kao glavni instrument istraživanja koristit će se strukturirani anketni upitnik koji će biti kreiran u skladu sa standardiziranim (validnim i pouzdanim) mjernim instrumentima definisanih istraživačkih varijabli: transformacijski leadership stil (Northouse, 2001), organizaciona kultura orijentisana ka ljudima i birokratska organizaciona kultura (Somacescu i Barbu, 2017), organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) - (Cabello *et al.*, 2014), odnosi zaposlenika (Biggs *et al.*, 2016), tehnologija (Baskaran *et al.*, 2020), konflikti na radnom mjestu (Wright *et al.*, 2017), preopterećenost informacijama (Williamson *et al.*, 2012), te efikasnost poslovne komunikacije (Somacescu i Barbu, 2017).

Statistička analiza prikupljenih podataka (testiranja definisanih hipoteza istraživanja) podrazumijeva korištenje sljedećih metoda i testova:

- analiza pouzdanosti (Cronbach alfa),
- Pearsonova korelaciona analiza,
- prosta i složena regresiona analiza,
- te ostali statistički testovi (po potrebi).

1.6. Naučni i praktični doprinos istraživanja

Autori mnogih studija su već sprovodili svoja istraživanja na spomenutu temu, te dolazili do nekih zaključaka i novih saznanja, pri čemu su se nadovezivali na prethodna istraživanja. Komunikacija predstavlja veoma važnu ulogu u poslovnim, ali i u međuljudskim odnosima. Uspostavljanjem dobre komunikacije unutar i izvan organizacije, može se uticati na bolje razumjevanje ciljeva i vizije organizacije na svim nivoima, na bolje međuljudske odnose i radnu atmosferu, na produktivnost i motivaciju radnika, na bolje odnose sa javnošću i bolji imidž firme, te u konačnici na bolje poslovanje organizacije.

Naučni doprinos ovog istraživanja ogleda se u tome da će se doći do nekih novih saznanja na osnovu sprovođenja ovog istraživanja, odnosno nakon provjere postavljenih hipoteza. U ovom radu su postavljene određene hipoteze koje ćemo na kraju rada potvrditi ili odbaciti, te dobiti jednu novu perspektivu o komunikaciji unutar bh. kompanija iz ugla radnika tih kompanija. Postavljanjem hipoteza istraživanja nastojalo se utvrditi da li i u kojoj mjeri determinante koje su navedene predstavljaju poticaje i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja. Ono što su dosadašnja istraživanja pokazala kao poticaje i prepreke u efikasnoj poslovnoj komunikaciji unutar organizacije, također će se provjeriti u okviru ovog istraživanja. Nova saznanja mogu privući pažnju ljudi u poslovnom svijetu ili pomoći drugim istraživačima kao inspiracija da još detaljnije istražuju ovo područje.

Praktični doprinos ovog istraživanja predstavlja bolju i jasniju sliku o tome kako se odvija poslovna komunikacija unutar bh. kompanija. Nakon ovog istraživanja ćemo imati bolji uvid u to kako radnici bh. kompanija funkcionišu kada se radi o poslovnoj komunikaciji sa drugim radnicima, menadžerima, liderima ili saradnicima van organizacije, te kako radnici na ovom području posmatraju i doživljavaju poslovnu komunikaciju unutar svojih organizacija. Ovo istraživanje obuhvata i odnose zaposlenika unutar bh. kompanija, te odnose sa liderima i menadžerima, što će nam realnije približiti stvarno stanje koje se odvija u firmama, odnosno način poslovanja i način na koji se odvija poslovna komunikacija. Praktični doprinos ovog istraživanja se ogleda i u tome da se podigne svijest o važnosti komunikacije kao veoma moćnog alata pomoću kojeg možemo znatno poboljšati ali i pogoršati poslovanje ukoliko se zanemari moć same komunikacije, te ukoliko se ona ne odvija na pravi način.

1.7. Struktura završnog rada

Prvo poglavlje ili Uvod, podrazumijeva detaljno obrazloženje definisanih elemenata završnog rada (istraživanja): teme, problema i predmeta istraživanja, ciljeva istraživanja, hipoteza istraživanja, metodologije istraživanja, naučnog i praktičnog doprinosa istraživanja, te strukture predmetnog završnog rada.

Drugo poglavlje ili Osnove poslovnog komuniciranja, podrazumijeva detaljnu elaboraciju uloge, značaja, pojma, modela i oblika komuniciranja. Također, u predmetnom poglavlju će se obraditi pojam i definicija poslovnog komuniciranja, uz obrazloženje procesa i elemenata

navedenog fenomena. Dodatno, detaljno će se govoriti o strateškom pristupu poslovnom komuniciranju, uz poseban osvrt na efikasnost istog. Završni dio poglavlja odnosit će se na važnost i značaj efikasnog poslovnog komuniciranja.

Treće poglavlje ili Poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja, podrazumijeva detaljno obrazloženje pozitivnih faktora predmetnog fenomena. U ovom poglavlju će se govoriti o leadership stilu (s akcentom na transformacijski stil rukovođenja), organizacijskoj kulturi (s akcentom na orijentaciju prema ljudima), organizacijskoj klimi (s akcentom na odnose zaposlenika), te tehnologiji. Završni dio poglavlja odnosit će se na elaboraciju ostalih poticaja efikasnog poslovnog komuniciranja.

Četvrto poglavlje ili Prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja, podrazumijeva detaljno obrazloženje negativnih faktora predmetnog fenomena. U ovom poglavlju će se govoriti o organizacijskoj kulturi (s akcentom na birokratsku kulturu), organizacijskoj strukturi (s akcentom na formalizaciju, centralizaciju i kompleksnost), te preopterećenost informacijama. Završni dio poglavlja odnosit će se na elaboraciju ostalih prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja.

Peto poglavlje ili Empirijsko istraživanje poticaja i prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja, podrazumijeva prezentaciju karakteristika istraživačkog procesa i uzorka istraživanja. Dodatno, predmetno poglavlje podrazumijeva prezentaciju najznačajnijih rezultata deskriptivno-komparativne analize podataka i testiranja hipoteza.

Zaključak podrazumijeva sumiranje najznačajnijih rezultata i naučnih saznanja empirijskog istraživanja, uz njihovu komparaciju i obrazloženje u odnosu na aktuelne teorijske postavke iz predmetne oblasti.

2. OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

2.1. Uloga i značaj komuniciranja

Pojam komunikacije potiče od latinske riječi (communis), što znači "dijeliti" (Musheke i Phiri, 2021). Za dijeljenje, više sudionika mora sudjelovati i saradivati stoga je to društvena aktivnost. Efikasna komunikacija je strategija za postizanje organizacijskih ciljeva. Međutim, neefikasna komunikacija u organizaciji može dovesti do neizvjesnosti, strepnje i nezadovoljstva, što dalje može voditi ka slaboj produktivnosti (Musheke i Phiri, 2021). Nekoliko studija percipira komunikaciju kao proces povezan s organizacijskim ishodima poput radne motivacije, zadovoljstva poslom i produktivnosti organizacije (Chiang, 2006). Kroz komunikaciju zaposlenici uče ono što se od njih očekuje, educiraju se kako raditi svoj posao i kako da budu svjesni šta drugi misle o njihovom poslu.

Komunikacijske vještine korisne su u fazi kreiranja organizacije i upravljanja organizacijom, ali i u fazi promovisanja i stvaranja velikog broja reklamnih, upravljačkih, razvojnih i

konstrukcijskih struktura i postupaka. Komunikacijske sposobnosti su potrebne za marketing i poslovanje organizacije. Porast broja zaposlenika i želja za postizanjem poslovnih ciljeva su potpomognuti efikasnom komunikacijom (Bennett i Olney, 1986). Dobre komunikacijske vještine mogu pomoći u smanjenju stresa i povećanju efikasnosti. Na taj način svi su motivisani da ispune ciljeve organizacije na produktivan i ugodan način.

Komunikacija je proces dijeljenja i razumijevanja ideja između dvije ili više strana, o onome što oni žele reći, usmeno i/ili pismeno. Ako pojedinac ima poteškoće u komunikaciji, on ne može da traži ono što je potrebno ili da razumije potrebe drugih. S druge strane, komunikacijske vještine pomažu da pojedinac razumije druge - ne samo njihove riječi, nego i njihov ton glasa ili neverbalne geste.

Da bi bili dobri sagovornici moramo prije svega (Carnegie, 2013): biti srdačni i empatični, govoriti jasno, razumljivo i prijatnim tonom, obratiti pažnju na način na koji nešto govorimo - ton, izraz lica i gestikulacija, biti taktični i pomoći drugima da se opuste (napraviti prijatnu atmosferu), pamtiti imena osoba i tako ih oslovljavati, te demonstrirati interes za sagovornika (aktivno i pomno slušati i gledati u onoga ko govori, ne prekidati ga) i koncentrisati se na ono o čemu se govori, kako bismo razumijeli tačku gledišta druge osobe. Smatra se da se u međuljudskoj komunikaciji neverbalnom komunikacijom prenosi 65% svih informacija. Pri izražavanju stava pokretom (izraz lica, gestikulacije) se prenosi 55% informacija, glasom (visina, ton) 38%, a riječima - samo 7%. To je zbog činjenice da se geste rukama često provode nesvjesno i stoga imaju jače djelovanje, te prenose najsuptilnije nijanse emocija (Levchenko i Britchenko, 2021).

U studiji (Hussaini, 2021) istaknuto je da je dobra komunikacija glavni tok za rast i razvoj organizacije u moderno doba. U poslu postoji stalni protok interne i eksterne komunikacije, te je dobra komunikacija ključna za uspjeh organizacije. Autor studije (Kalogiannidis, 2020) smatra da je komunikacija ključni alat za uspostavljanje poslovnog uspjeha i razvoja. Većina kompanija se oslanja na jaku komunikaciju s kupcima i zaposlenicima za pozicioniranje na tržištu i uzimanje željenog tržišnog udjela. Smatra se da je korijen problema neefikasnog organizacijskog upravljanja obično nedovoljna, neprecizna ili nedovoljno jasna interakcija zaposlenika i menadžera u organizaciji.

Svrha komunikacije u organizaciji je višestruka. Brojne studije izdvojile su niz djelovanja organizacije na različitim poljima u kojima je ključna komunikacija, a generalno se smatra da se komunikacija obavlja u sljedeće svrhe:

- Za informaciju: Svrha ili funkcija komunikacije u organizaciji je da informiše pojedinca ili grupu o određenom zadatku ili politici kompanije, postupanjima i sl. Najviše rukovodstvo informiše politike nižeg nivoa preko srednjeg nivoa. Zauzvrat, niži nivo obavještava gornji nivo o reakciji kroz srednji nivo. Informacije mogu teći okomito, vodoravno i dijagonalno kroz organizaciju. Postati informisan ili informisati druge glavna je svrha ovog tipa komunikacije.

- Za integraciju: To je funkcija komunikacije koja uglavnom uključuje postizanje međuodnosa između različitih funkcija poslovne organizacije. Pomaže u objedinjavanju različitih funkcija upravljanja.
- Za evaluaciju: Ispitivanje aktivnosti radi stvaranja ideje ili ocjene o vrijednosti zadataka se postiže komunikacijom. Komunikacija je alat za procjenu pojedinca ili timova, i njihov doprinos organizaciji. Ocjenjivanje vlastitih ulaza ili tuđih izlaza ili neke ideološke sheme zahtijeva adekvatan i efikasan komunikacijski proces.
- Za upute: Komunikacija je neophodna za izdavanje uputa od strane najvišeg menadžmenta ili upravitelja na niži nivo. Zaposlenik može kvalitetnije obavljati svoj posao kada ga usmjerava viši menadžment. Upute drugima mogu se priopćiti usmeno ili pismeno. Naredba može da sadrži uobičajni nalog, nalog zahtjeva ili implicitni nalog.
- Za nastavu: Važnost lične sigurnosti na poslu je prepoznata kao veoma značajna u organizacijama novog doba. Za širenje znanja i educiranje radnika potreban je cjelovit komunikacijski proces lične sigurnosti na radnom mjestu. Ova komunikacija pomaže radnicima da spriječe nezgode, rizik, te da izbjegnu nepotrebne troškove, neželjene postupke i sl.
- Za uticanje: Za uticanje na druge potreban je potpun i kontrolisan komunikacijski proces. Pojedinaac koji ima potencijal da utiče na druge može lako da uvjeri druge. Ovaj tip komunikacije podrazumijeva pružanje povratne informacije koja govori o efektima komunikacije.
- Za izgradnju imidža: U smislu poslovnog djelovanja, kompanije se ne mogu izolovati od ostatka društva. Drugim riječima, mora postojati interakcija, veza i međuzavisnost društva i kompanije koja u njemu djeluje. Kompanija se može predstaviti okolini upotrebom različitih medija, koji moraju projicirati imidž kompanije u društvu. Putem efikasnog vanjskog komunikacijskog sistema, kompanija mora informisati društvo o svojim ciljevima, aktivnostima, napretku i društvenoj odgovornosti.
- Za orijentaciju zaposlenika: Kada u organizaciju uđe novi zaposlenik, on neće biti upoznat sa programima organizacije, politikom, kulturom i sl. Komunikacija unutar organizacije može pomoći da se novi zaposlenici upoznaju sa saradnicima, nadređenima, te sa politikama, ciljevima, pravilima i propisima organizacije.

Komunikacija je temeljno ili osnovno načelo u svakom poslu ili zajednici. Vizija kompanije, ciljevi, načela, kao i poslovni model su ono što određuje poslovnu strategiju kompanije. Poslovna strategija nudi specifične i vitalne informacije o tome kako kompanija posluje, kako se ističe i ostaje ispred konkurencije. Ono što je još važnije je da se ovaj plan priopći osoblju kako bi organizacija kao cjelina mogla da se raduje postizanju svojih ciljeva (Schoeneborn, 2011).

Kako bi kompanija planirala efikasno poslovanje, osoblje na svim nivoima mora shvatiti ciljeve organizacije.

Baš kao što je komunikacija ključna za naše postojanje u civiliziranom društvu, tako je i neophodna za funkcionisanje organizacije. Dakle, bez komunikacije ne bi bilo organizacije i gotovo svakoj poduzetoj radnji u organizaciji prethodi komunikacija.

2.2. Pojam, modeli i oblici komuniciranja

Kako je posljednjih godina komunikacija prepoznata kao veoma važna za poslovanje i samo funkcionisanje organizacije, brojni autori i studije uvodile su definiciju komunikacije. Naime, komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick i Browning, 1986). Da bi taj proces bio uspješan, veoma je važno da se informacija razumije, što podrazumijeva da je informacija tačno primljena u pogledu sadržaja i značenja koju je odredio pošiljaoc. Informacija predstavlja podatak koji je u smislenom obliku, gde je najvažnije da je ona tačna, pravodobna, potpuna i važna. Komunikacija je proces i možemo je učinkovito oblikovati u modele i oblike, te u skladu sa tim, imamo sljedeće modele u komunikaciji:

- Jednostavan (osnovni) komunikacijski model koji je jednosmjernan i obuhvata pošiljaoca koji prenosi poruku primatelju.
- Komunikacijski model koji je složeniji od prethodnog, koji je jednosmjernan i gdje se susrećemo sa dodatnim pojmovima kao što su: Kodiranje-oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi kako bi one postale prenosive poruke odnosno imale neki smisao; Kanal-određena tehnologija ili metoda pomoću koje se prenosi poruka; i Medij (kod)-način na koji je poruka kodirana. Proces komunikacije se odvija na način da pošiljaoc šalje kodiranu poruku koja se kroz kanal prenosi do primatelja koji dalje tu poruku treba razumijeti odnosno dekodirati.
- Cjelokupni komunikacijski model je dvosmjerna komunikacija koja obuhvata nove pojmove kao što su povratna informacija (feedback) i šum. Povratna informacija predstavlja reakciju primatelja i služi kao pokazatelj da li je poruka shvaćena. Šum predstavlja sve što prekida ili iskrivljuje kodirane poruke u komunikaciji u njezinom namjenjenom smislu i može nastati na bilo kojem mjestu u komunikacijskom procesu. Cjelokupan komunikacijski model obuhvata komunikacijski proces koji je dvosmjernan gdje pošiljaoc šalje kodiranu poruku koja se kroz kanal prenosi primatelju, gdje može doći do šuma u bilo kojem trenutku i gdje primatelj prima kodiranu poruku i nakon dekodiranja šalje svoju povratnu informaciju pošiljaocu.

Kako biste uspješnije komunicirali bitno je da se poruka naglasi tako što se kodira pomoću nekoliko kodova (npr. na web stranici se koriste slike, riječi i zvukovi), te da se poruka prenese putem nekoliko kanala (npr. razgovorom licem u lice, telefonskim i pisanim putem). Nakon što smo objasnili modele komunikacije i pojmove vezane uz njih, bitno je pojasniti i oblike komunikacije, gdje imamo:

- Usmenu komunikaciju koja se odnosi na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Prednost je u tome što se odmah može primiti povratna informacija i procijeniti da li je došlo do razumijevanja, a mana je ta što ljudi često ne razmišljaju šta će reći prije nego što to nešto izgovore, gdje može doći do toga da požalimo za izgovoreno (a nema povratka), također je ovakav vid komunikacije posebno podložan šumovima.
- Pismenu komunikaciju koja se odnosi na komuniciranje u pismenom obliku (npr putem e-maila ili pisma). Prednost je u tome što ljudi obično više razmišljaju o tome šta pišu nego šta govore jer je to trajan zapis, te se pošiljaoc trudi da bude zadovoljan sa tim što je napisano, dok primatelj ima mogućnost čitanja koliko god mu je puta to potrebno i ima dovoljno vremena da 'svari' te informacije. Mana pismene komunikacije je u tome što oduzima dosta vremena i uvijek je vezana uz neki oblik tehnologije (makar to bili papir i olovka).
- Neverbalnu komunikaciju koja se odnosi na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi (Hamilton *et al.*, 1982). Ona obuhvata elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeću i vanjski izgled, razdaljinu među sagovornicima i ton glasa. Što je više čula uključeno u komunikaciju, ona će imati veći uticaj, gdje najveći uticaj ima čulo vida jer nam pri gledanju živci rade više nego pri slušanju.
- Elektronsku komunikaciju koja se odnosi na korištenje informacionih tehnologija (internet, e-mail i video konferencije).

Nadalje, komunikaciju možemo također podijeliti i na formalnu i neformalnu. Formalno komuniciranje karakteristično je za poslovne aktivnosti i procedure (sastanci, konferencije, pisanje formalnih e-mailova i sl.), a neformalno se uglavnom veže za društvene aktivnosti, gdje je komuniciranje ležernije i opuštenije (teambuilding). Smisao komunikacije je u tome da prave informacije budu dostupne pravim ljudima u pravo vrijeme. Generalno se komunikacija dijeli u dva odvojena područja: međuljudsku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju (Yahaya *et al.*, 2018).

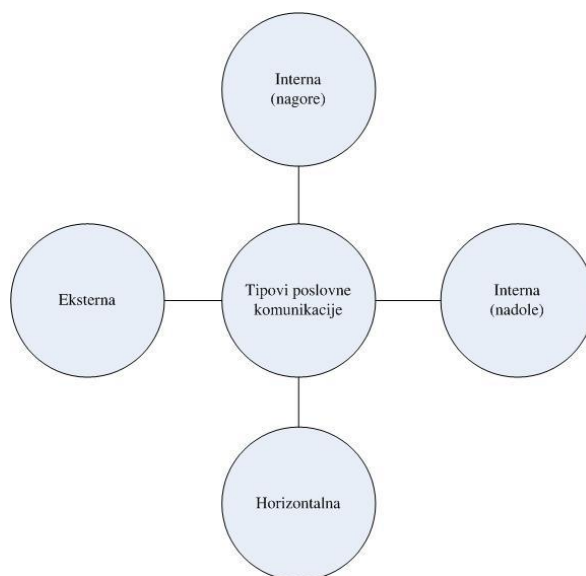
2.3. Pojam i definicija poslovnog komuniciranja

Poslovna komunikacija je razmjena informacija intelektualnog i emocionalnog sadržaja između poslovnih subjekata ili osoba, koji su značajni za učesnike komunikacije radi ostvarivanja ciljeva zajedničkih aktivnosti (Levchenko i Britchenko, 2021; Vaibhav Sharma i Gola, 2016). U današnjem poslovnom svijetu, komunikacija unutar organizacije je veoma važna, te su kompanije počele da zapošljavaju stručnjake za komunikaciju koji im pomažu u dizajniranju efikasne komunikacijske strategije kako bi iskomunicirali svoje ciljeve i viziju. Poslovna komunikacija koja uključuje zaposlenike u sliku ciljeva i težnji i gdje je prisutna transparentnost, definitivno će kreirati osjećaj pripadnosti kod zaposlenika.

Upotrebom poslovne komunikacije, osigurava se da organizacija usvoji pristup korektivnih mjera. Drugim riječima, ako postoji osoblje koje ne zadovoljava standarde kompanije, može se zahtijevati od vrhovnog menadžment tima da razgovara ili da organizuje obuku za takvo osoblje i time spriječi pojavu neželjenih ishoda u organizaciji (Adejumo i Jaiyeola, 2023). Ona u velikoj mjeri pomaže u smanjenju grešaka u komunikaciji putem pravovremenog širenja informacija, odnosno informacije se šire do svakog zaposlenika čime se osiguravaju potrebni nivoi znanja. Nadalje, ona jača odnose sa dioničarima zbog smanjenja nesporazuma (Adejumo i Jaiyeola, 2023).

Kada se implementira poslovna komunikacija, tada su rezultati timskog rada zagarantovani. Ne samo da će zaposlenici biti uključeni u aktivnosti i operativni sistem organizacije, nego će biti i visoko produktivni jer osjećaju pripadnost uspjehu organizacije. Kada se dijeli znanje, ciljevi i vizije, saradnja među odjelima osigurat će inovativnost jer zaposlenici jasno razumiju misiju i viziju organizacije za koju rade. Također, poslovna komunikacija pomaže u povezivanju organizacije s vanjskim svijetom jer se mnoge aktivnosti organizacije saopštavaju javnosti (Adejumo i Jaiyeola, 2023). Poslovna komunikacija pomaže u održavanju i poboljšanju imidža organizacije jer je to jedna od najvećih prodajnih prednosti u odnosu na konkurenciju (Adejumo i Jaiyeola, 2023). Da bi se striktno definisala, poslovna komunikacija se mora svrstati u neki tip ili na neki nivo. Danas se najčešće spominju četiri tipa poslovne komunikacije, i to: interna komunikacija *na dole*, interna komunikacija *na gore*, horizontalna komunikacija i eksterna komunikacija. Ova četiri tipa poslovne komunikacije se odvijaju između različitih subjekata koji su unutar organizacije (njeni zaposlenici) ili izvan (neki spoljni organizacijski saradnici kao što su dobavljači, dioničari i kupci). Ova klasifikacija je napravljena upravo na bazi aktera koji u njoj učestvuju, ali i na bazi smjera komunikacijskog procesa. Različiti tipovi poslovne komunikacije su prikazani na Slici 1.

Slika 1 Različiti tipovi poslovne komunikacije



Izvor: Verma et al., 2022

Interna komunikacija menadžmenta je razmjena informacija između člana društva, a kako je i ranije navedeno interna komunikacija se može odvijati u dva smjera na gore (Slika 2) i na dole (Slika 3).

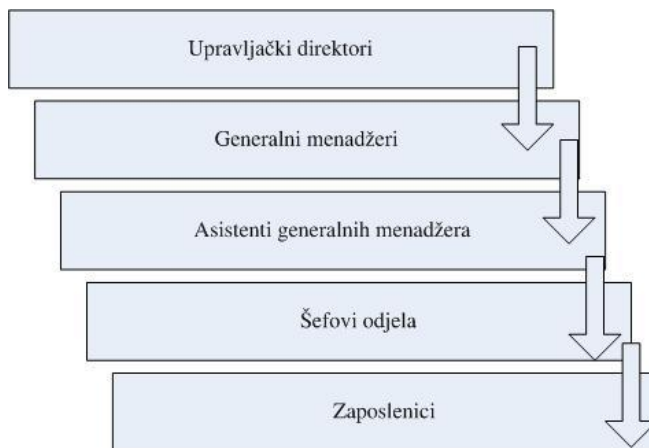
Slika 2 Poslovna komunikacija nagore



Izvor: Verma et al., 2022

U komunikaciji na gore koristi se tehnike upravljanja od dna ljestvice zaposlenosti (izvršioaca radnji) prema vrhu ljestvice zaposlenosti (donosiocima odluka). Drugim riječima, izvor informacija su zaposlenici, a informacije su najčešće proizvod njihovog rada za organizaciju. Primaoci informacija i oni koji treba da ih obrade, te da djeluju u skladu sa rezultatima obrade su zaposlenici u vrhu ljestvice zaposlenosti.

Slika 3 Poslovna komunikacija nadole



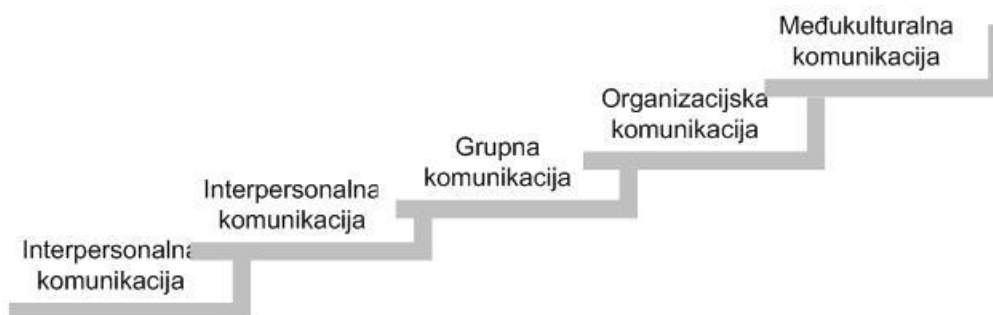
Izvor: Verma et al., 2022

Praktičan primjer komunikacije *na gore* opisan je na Slici 2 gdje radnici/zaposlenici u odjelima ljudskih resursa, na primjer, kreiraju izvještaje (statistike) o odlasku zaposlenika i šalju ih voditelju ljudskih resursa. Ovi izvještaji o odlasku zaposlenika detaljno opisuju mjesečni ili godišnji promet zaposlenika organizacije, kao i faktore koji na njih djeluju. Ove informacije s druge strane pomažu menadžeru ljudskih resursa u otkrivanju temeljnog uzroka fluktuacije zaposlenika i provođenju brzih korektivnih radnji za smanjenje odlazaka, odnosno fluktuacije zaposlenika, što se smatra neželjenom pojavom u organizacijskom djelovanju.

U poslovnoj komunikaciji *na dole* (Slika 3) upravljački direktori prenose informacije i direktive preko nižih susjednih nivoa, a to su generalni menadžeri i njihovi asistenti, te šefovi odjela, do zaposlenika. U ovoj komunikaciji prenose se instrukcije o načinu na koji se obavlja posao, o željenim rezultatima, očekivanjima menadžera i sl. Horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između zaposlenika, a može biti usmena ili pismena. Ovaj vid komunikacije uključuje komunikaciju koja se odvija između odjela u organizaciji, kao i komunikaciju između osoba istog ili uporedivog statusa unutar kompanije. Ovaj tip komunikacije je važan za osiguravanje postizanja željenih rezultata. Horizontalna kao i bočna komunikacija je jedan od veoma važnih faktora za postizanje operativne efikasnosti različitih organizacijskih jedinica poticanjem međusobne saradnje.

Eksterna poslovna komunikacija se odnosi na komunikaciju koju članovi organizacije obavljaju sa osobama izvan organizacije: klijentima, dioničarima, dobavljačima, partnerima organizacije, regulatornim agencijama i sl. Praktičan primjer potrebe za eksternom komunikacijom je komunikacija supervizora odjela za kupovinu sa dobavljačima od kojih traži da dostave ponude za kupovinu sirovina. Potreba za ovakvom komunikacijom se može javiti i u slučaju prodaje dobara od strane kompanije, ali također i prodaje proizvoda i usluga. Eksterna komunikacija podržava povećanje obima prodaje, efikasno poslovanje i rast prihoda organizacije, između ostalog. To zauzvrat poboljšava imidž kompanije, dobru volju i ukupan uspjeh kompanije, postizanjem njenih ciljeva i osiguravanjem zadovoljstva kupaca. Nadalje, imamo i nivoe menadžerske komunikacije, gdje se susrećemo sa pet nivoa menadžerske komunikacije (Slika 4).

Slika 4 Nivoi menadžerske komunikacije



Izvor: Raza, 2013

Prvi nivo je interpersonalna komunikacija koja se fokusira na unutrašnje ponašanje kao što je posmatranje, slušanje, čitanje, govor i pisanje. Drugi nivo je interpersonalna (međuljudska) komunikacija koja uključuje dvoje ili više ljudi koji razmjenjuju misli. Pri tome, oni mogu da dijele informacije, pružaju povratne informacije ili jednostavno održavaju odnos na društvenim mrežama. Treći nivo je grupna komunikacija i najčešći oblik grupne komunikacije je sastanak koji može biti formalan ili neformalan. Četvrti nivo je organizacijska komunikacija koja značajno utiče na način na koji menadžeri komuniciraju. Razliku u komunikaciji u dvije organizacije moguće je približiti na primjeru pisane komunikacije. Dok u nekim organizacijama, zajednička vrijednost može biti da se svaki

zahtjev ili sugestija iznese u pisanoj formi, u drugoj organizaciji se pisanje može smatrati gubljenjem vremena. Peti nivo je međukulturalna (interkulturalna) komunikacija i odnosi se na interakcije između ljudi različitih kultura, gdje se sva komunikacija odvija unutar kulture. Kultura je „društveno ljepilo“ koje povezuje članove nacija i organizacija kroz zajedničke vrijednosti, simbole i društvene ideje (Raza, 2013).

Poslovna komunikacija je međugrupna i međuljudska komunikacija čije su specifičnosti, struktura i funkcija određene obimom poslovnih odnosa u kojima se koriste. Poznavanje osnova poslovne komunikacije omogućava efikasnu interakciju s poslovnim partnerima, implementirajući udobnu psihološku komunikaciju i razne strategije i taktike usmjerene na postizanje kompromisa i saradnje (Levchenko i Britchenko, 2021). Komunikacijski procesi se provode s određenim ciljevima, namjerama, pa strane nastoje pružiti ne samo podatke, već i gotove informacije, slobodno ili nehotice obrađene, sastavljene i formulisane na način da se dobije očekivani rezultat, ponašanje, reakcija. Međutim, ne treba očekivati povratnu informaciju koja će tačno ispuniti očekivanja - jer niti jedan pojedinac nije u stanju da barem na kratko "isključiti" svoju posebnost, individualnost i da percipira informacije objektivno. Uvijek treba imati na umu da je percepcija poruke, kao i prenos informacija, rezultat rada svijesti pojedinca, i posljedično odraz njegove subjektivnosti (Levchenko i Britchenko, 2021).

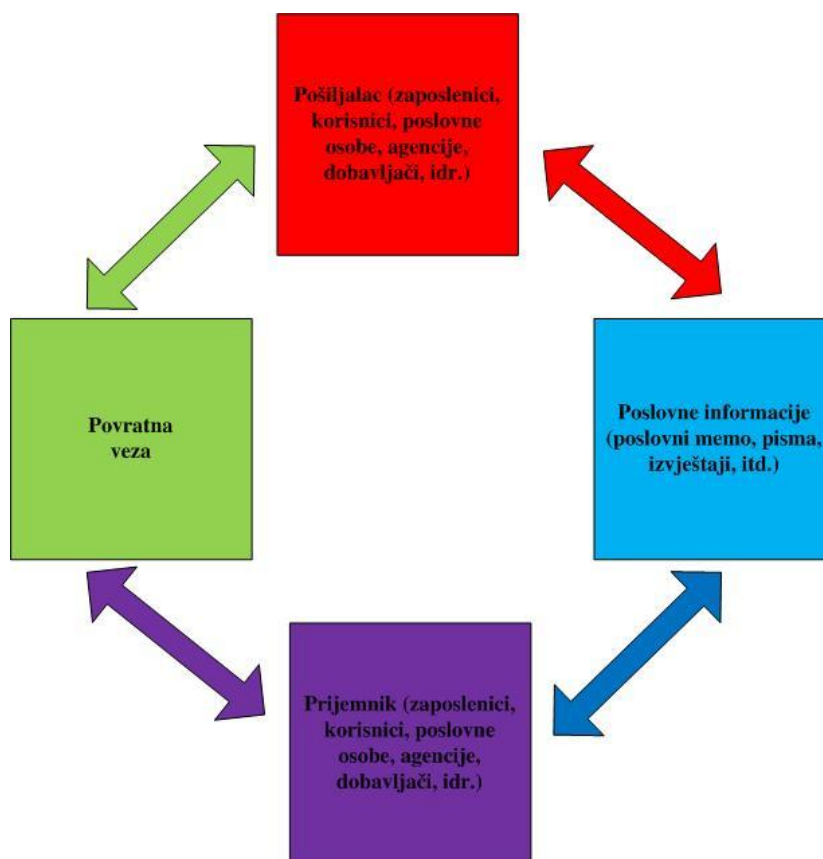
Glavni zadaci poslovne komunikacije su: produktivna i dugoročna saradnja, želja za približavanjem ciljeva, unapređenje partnerstva i kreiranje pozitivnog imidža i reputacije (Levchenko i Britchenko, 2021). Poslovna komunikacija, na način na koji je opisana iznad, ima vitalnu ulogu u mnogim upravljačkim odgovornostima, kao što su planiranje, koordinacija, organiziranje, usmjeravanje, kao i upravljanje, zbog različitih nivoa hijerarhije i angažmana velikog broja pojedinaca.

2.4. Proces i elementi poslovnog komuniciranja

Svaka komunikacija počinje činjenicom da jedan od učesnika u komunikaciji ima želju da podjeli misao ili osjećaj. Pošiljaoc je osoba koja stvara ideju ili prikuplja informacije i prenosi ih (Levchenko i Britchenko, 2021). Ljudska komunikacija se sastoji od ogromnog broja različitih poruka, gdje je poruka direktna informacija ili kodirana ideja koju pošiljaoc šalje primatelju i te poruke su često poslane istovremeno. Po prijemu informacije najčešće primatelj reaguje na primljenu informaciju sistemom povratne veze koji je ujedno i zadnja komponenta u konceptu poslovne komunikacije. Poruke mogu uključivati sljedeće vrste podataka: činjenice, ideje, misli, emocije, motivaciju i sl.

Poslovna komunikacija uključuje četiri osnovna elementa: (1) pošiljaoc informacija, (2) primatelj informacija, (3) poslovne informacije i (4) povratna veza kao što je prikazano na Slici 5 (Levchenko i Britchenko, 2021).

Slika 5 Koncept poslovne komunikacije



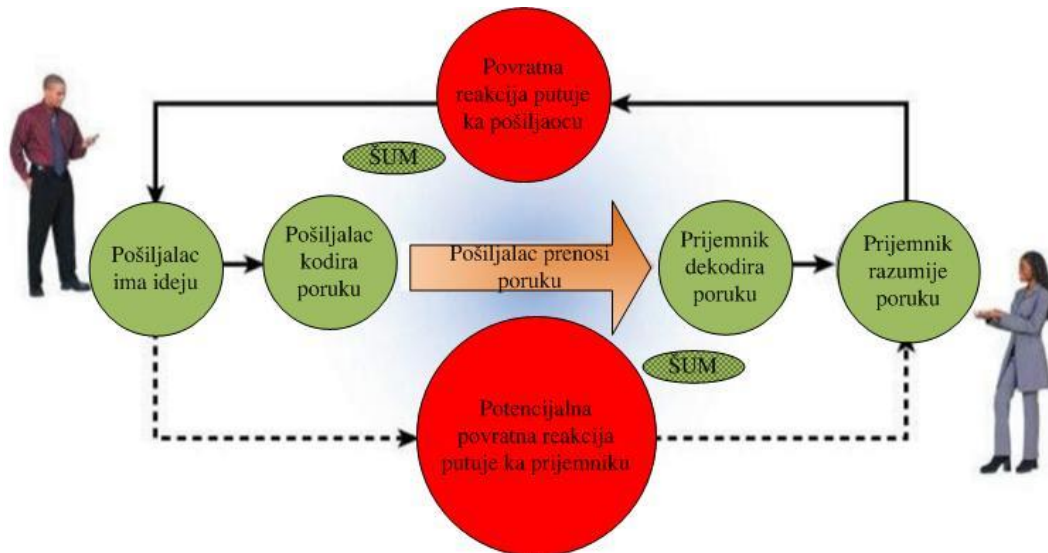
Izvor: Levchenko i Britchenko, 2021

Proces poslovne komunikacije prikazan je na Slici 6. Kada pošiljaoc dobije ideju i želi da je podijeli on treba najprije da je kodira. Kodiranje poruke je pružanje sadržaja poruke u određenom obliku. Poruka se mora prenjeti riječima, znakovima, impulsima koji će primaocu biti jasni, inače neće biti sposobni dešifrovati/dekodirati primljenu informaciju. Kanal je sredstvo prenosa informacija (usmeni prenos, sastanci, telefonski razgovori, pisani prenos, dopisi, izvješća, e-pošta, računarske mreže). Primaoc je osoba kojoj je informacija namijenjena i ko je tumači. Dekodiranje uključuje percepciju primljene poruke od strane primaoca, njegovo tumačenje (kako se razumije) i vrednovanje (šta i kako je primljeno) (Levchenko i Britchenko, 2021). Historijski gledano, postojale su dvije vrste poslovne komunikacije: direktna i indirektna, što je dovelo do funkcionisanja usmene i pismene komunikacije (Levchenko i Britchenko, 2021). U cjelokupnom procesu razmjene informacija medij kojim se prenosi informacija igra veoma važnu ulogu. Komunikatori mogu birati medij prema vlastitim potrebama i ciljevima.

Mediji su alat za kanaliziranje ljudskih ideja u društvenom životu i mogu se svrstati u četiri skupine, a to su: (1) interpersonalni mediji, (2) grupni mediji, (3) javni mediji i (4) masovni mediji. Interpersonalni mediji su mediji koji mogu povezivati pojedince kao što su kao kuriri, pisma i telefoni. Grupni mediji se koriste u aktivnostima koje uključuju komuniciranje s više od 15 ljudi kao što su sastanci, konferencije i drugo. Javni mediji su komunikacijski mediji

koji se koriste za više od 200 učesnika, kao što su seminari ili veliki sastanci. Masovni mediji su komunikacijski mediji koji se mogu koristiti u prenošenju poruke od komunikatora široj javnosti kao što su novine, filmovi, radio i televizija (Kholil *et al.*, 2023).

Slika 6 Proces poslovne komunikacije



Izvor: Levchenko i Britchenko, 2021

Mediji su alat za olakšavanje, ubrzanje i širenje ljudskog znanja kroz njihovo korištenje. Današnje komunikacijske medije više ne kontrolišu ljudi, već naprotiv, ljudi su kontrolisani komunikacijskim medijima. Na primjer, u svakodnevnom životu, ako na trenutak ne otvore društvene mreže, pojedinci se osjećaju kao da su puno toga propustili. Komunikacijski mediji mogu uticati na čovjekove navike, percepcije i misli (Kholil *et al.*, 2023).

2.5. Strateški pristup poslovnom komuniciranju

Kako bi se postigla dobra komunikacija u organizaciji, menadžmentu je potrebna strategija za strateške formalne kanale (Raza, 2013). Pojavilo se nekoliko definicija strateškog komuniciranja i jako veliki broj definicija povezanih s pojmovima "strategija" i "komunikacija", ali još uvijek ne postoji jedinstvena definicija strateškog komuniciranja. Prije definisanja pojma strateškog komuniciranja, važno je okvirno definisati i pojam strategije. U tom smislu, strategija se može definisati kao alternativni kritički izbor za planiranje i implementaciju niza akcijskih planova i korištenje važnih resursa u postizanju osnovnih ciljeva osobe ili organizacije (Kholil *et al.*, 2023). Drugim riječima, to je radnja koja zahtijeva upravljačke odluke na najvišem nivou i velike količine resursa kompanije.

Strategija se koristi na sve načine, kako bi se postigli ciljevi koji su postavljeni, jer neke stvari ponekad nije lako postići bez upotrebe strategije, jer u osnovi sve akcije ili djela su neodvojivi od strategije (Holtzhausen, 2002). Strategija dugoročno utiče na prosperitet kompanije, a naročito na njene izlaze u periodu od pet godina, i uvijek je okrenuta

budućnosti. Strategija poslovne komunikacije je taktika poslovnog komunikatora u komuniciranju koja uključuje vještine pisanja poslovnih poruka, sposobnost uticajnog govora, sposobnost slušanja i sposobnost prevođenja pisanih poruka ili sposobnost čitanja (Kholil *et al.*, 2023).

Četiri su glavna područja u kojima je potrebno donijeti odluke i gdje mogu nastati problemi u izboru i implementaciji poslovne strategije kompanije (Raza, 2013): svijest (ljudi moraju biti svjesni potrebe za komunikacijom, sadržaj (ljudi ne znaju što bi trebalo reći), metoda (ljudi ne znaju kako komunicirati na najefikasniji način) i objekti (trebaju biti dostupni odgovarajući kanali za komunikaciju). Pregled definicija strateške komunikacije u dosadašnjim studijama dat je u Tabeli 1.

Tabela 1 Definicije strateške komunikacije

Definicija	Izvor
Strateška komunikacija je komunikacija usklađena s cjelokupnom strategijom kompanije, kako bi se poboljšalo strateško pozicioniranje kompanije.	Argenti, Howell i Beck, 2005
Strateška komunikacija je komunikaciju koju koristi organizacija kako bi ona ispunila svoju misiju	Hallahan <i>et al.</i> , 2007
U domeni odnosa s javnošću, strateška komunikacija je aktivnost premošćivanja između organizacija koje treba institucionalizirati.	Grunig, 2006
U oblasti menadžmenta veza između diskursa i društvene prakse strategiranja, definiše se kao praksa radnje, interakcija i pregovora višestrukih aktera i situiranih praksi na koje se oslanjaju organizacije u ostvarivanju te aktivnosti	Jarzabkowski, Balogun, i Seidl, 2007
Strategija u komunikaciji je način regulisanja implementacije komunikacije na način da uspješna komunikacija bude u skladu s planiranim od strane osobe ili grupe.	Kholil <i>et al.</i> , 2023
Komunikacijska strategija je akcija koja se provodi optimizacijom svih postojećih komponenti komunikacije, počevši od komunikatora (pošiljaoc), poruke (sadržaja), medija, komunikator (primaoc), te povratne informacije (efekta) koji se planira na takav način kako bi se postigla određena svrha.	Kholil <i>et al.</i> , 2023
Komunikacijska strategija je u suštini planiranje i upravljanje za postizanje unaprijed određenog cilja, a ova strategija mora biti u stanju pružiti praktične upute za planove koje mora provoditi komunikator u postizanju ciljeva.	Kholil <i>et al.</i> , 2023
Moglo bi se reći, da strateška komunikacija objedinjuje ukupne komunikacijske napore organizacija za postizanje maksimalnog mogućeg ispunjenja misije	Holtzhausen i Zerfass, 2013
Strateška komunikacija trebala bi integrisati sve one komunikacije koje su povezane s organizacijskim ciljevima i strategijama, a ima	Thorson, 2013

fokus na predstavljanju i promicanju ciljeva i strategija ili na vođenju razvoja kompanije. Drugim riječima, i ako se smatralo da strategija prethodi strateškoj komunikaciji, strateško komuniciranje također predstavlja strategiju.	
--	--

Izvor: Autor završnog rada

Implementaciju poslovne strategije komuniciranja treba podržati kontinuiranim obrazovanjem i obukama na polju komunikacijskih tehnika i alata. U donošenju odluka, o dizajnu i radu službenog komunikacijskog sistema, i načina na koji oni mogu funkcionisati, ne treba zanemariti uticaj neizbježne neformalne komunikacije (Raza, 2013).

Danas se koriste različite komunikacijske strategije (Raza, 2013) kao što su: (1) strategija strukturisanja koju koristi menadžer koji je orijentisan na uspostavljanje reda, organizaciju, raspored i strukturisanje kroz komunikacijski proces; (2) dinamička strategija koju koriste menadžeri koji su jasni i kratki i čije poruke su pragmatične i usmjerene na akciju; (3) strategija odricanja koja se često koristi kada je svrha komunikacije savjetovanje ili jačanje povjerenja, pri čemu stil odustajanja funkcionise samo kada je druga osoba voljna i sposobna preuzeti odgovornost i (4) strategija povlačenja koja uključuje brzo mijenjanje teme, šalu o temi, te ponašanja koja ignorišu situaciju ili osobu. U nastavku poglavlja uvodi se pojam efikasnog poslovnog komuniciranja, koje je dosta zastupljeno u modernim i uspješnim kompanijama današnjice.

2.6. Efikasno poslovno komuniciranje

U moderno doba poslovanje postaje vrlo konkurentno, te uspjeh poslovanja zavisi od efikasnosti poslovne komunikacije. Efikasna komunikacija pomaže menadžerima da budu svjesni svog efekta nad zaposlenicima, te ona ne samo da je korisna za poslovanje na nacionalnom nivou, nego i na međunarodnom nivou (Munjal, 2017). Strategije za efikasnu komunikaciju su: (1) uključivanje svakoga, (2) pobuđivanje i održavanje interesa, (3) pažljivo slušanje, (4) adekvatno razvijanje ideja, (5) parafraziranje poruke, (6) odražavanje emocija, (7) odražavanje implikacija, (8) pozivanje na dalji doprinos, (9) pokazivanje prikladnih neverbalnih signala i (10) korištenje pravog tona.

Kada se strategije za efikasnu komunikaciju pravilno uključe, poruka govornika se apsorbuje u pravom smislu i dovodi do namjeravane reakcije/povratne informacije. Izbjegavanje suvišnosti tokom komunikacije je također potrebno za održavanje interesa slušaoca i držanje njihove pažnje, te je veoma važno biti kratak i jasan. Prilikom komunikacije mogu se javiti barijere, pa su se neke studije fokusirale na pronalaženja načina, odnosno seta koraka za njihovo prevazilaženje. Prije navođenja koraka za prevazilaženje, u Tabeli 2 su sumirani faktori koji utiču na efikasnost interne komunikacije (Chmielecki, 2015):

Tabela 2 Faktori koji utiču na efikasnost interne komunikacije

Mikro nivo	1. Komunikacijska kompetencija zaposlenika (i svakog člana) vjerojatno je najspecifičiji i suštinski aspekt bilo kojeg ljudskog komunikacijskog sistema koji, ako se razvije, uslovljava efikasnost međuljudskih komunikacija i posljedično utiče na efikasnost glavnih organizacijskih procesa. Ona se očituje u sposobnosti izbora prikladnog i efikasnog komunikacijskog ponašanja u svakoj situaciji i u postizanju rezultata komunikacije, a podrazumijeva znanje, vještine i motivaciju za komuniciranje. Konkretno u organizaciji, u velikoj mjeri se oslanja na adekvatnu prezentaciju, pregovaranje, retoričke, jezičke i informacijske organizacijske vještine pojedinca.
	2. Lični komunikacijski stil svih članova organizacije, određen je komunikacijskom strategijom kompanije i njenim vrijednostima, te je rezultat razvoja njenih parametra komunikacijske kompetencije i služi za efikasnost komunikacijske prakse.
	3. Relevantna percepcija poruke ili informacije i odgovarajuća kategorizacija informacija kao i povratne informacije omogućavaju efikasnu interakciju među komunikatorima.
	4. Pažljivo strukturisanje i organizovanje verbalnih poruka omogućava uklapanje odgovarajućeg formata za bilo koji kanal i sredstva organizacijske komunikacije i njegov sistem.
	5. Efikasan izbor formalnih ili neformalnih komunikacijskih mreža s učestvovanjem komunikatora na svim hijerarhijskim nivoima organizacije često određuje uspjeh ne samo komunikacija nego i drugih organizacijskih procesa također.
	6. Stručno i svjesno korištenje verbalne, neverbalne vrste komunikacije ili obje, određuje uspjeh međuljudske komunikacije, posebno u sofisticiranim postavkama.
	7. Relevantna organizacijska komunikacijska sredstva, koja koriste pojedini komunikatori, su ključan faktor u svim fazama organizacijske komunikacije i u širim primjenama.
	8. Identificiranje i preovladavanje ličnih komunikacijskih barijera, na primjer, različite vrijednosti, lične percepcije, stavovi itd., ili semantičke, fizičke, socio-kulturne prepreke, su direktan pokazatelj efikasne komunikacije u bilo kojem okruženju kompanije.
Mezo nivo	1. Integracija komunikacijskog sistema i svih njegovih podsistema s ciljevima organizacije, obzirom da su menadžeri pojedinci koji koordiniraju i kontrolišu.
	2. Stil vođenja i upravljanja (efikasna distribucija i korištenje informacija, spremnost na komunikaciju, efikasna vertikalna komunikacija s povratnim informacijama i poticanje samosvijesti kod zaposlenika), što direktno potiče ili koči komunikaciju, posebno njegovanje komunikacija u stvarnom vremenu za razliku od tehnološki posredovane komunikacije.

	<p>3. Uspješan odabir relevantnog kanala (pisani vs usmeni vs tehnološki posredovan) je od primarne važnosti na svim nivoima hijerarhijske komunikacije među menadžmentom kompanije, direktno olakšava uspješno dostizanje ciljeva kompanije.</p>
	<p>4. Efikasno upravljanje sukobima, odnosno otvorena razmjena informacija, tolerancija i empatija, relevantna za sve sudionike komunikacijskog procesa, kao primarni zadatak za upravljanje.</p>
	<p>5. Učinkovita grupna komunikacija [vještine], kao što je relevantno opskrbljivanje informacijama, efikasno slušanje, stručna analiza informacija, efikasno ispitivanje i sinergija, što omogućava efikasne horizontalne komunikacijske tokove u organizaciji.</p>
Makro nivo	<p>1. Organizacijski ciljevi, tačnije izjave o misiji kojima se vrednuju komunikacije i komunikatori, kao i cjelokupna komunikacijska strategija, čine osnovu komunikacija u organizaciji.</p>
	<p>2. Organizacijske komunikacijske vrijednosti, npr. otvorenost sistema, pružanje i dobivanje povratnih informacija, saradnja, vrednovanje neformalne komunikacije, otvorenost za promjene, tolerancija na rizik, učenje i poboljšanje u osnovi podržavaju okosnicu kompanije.</p>
	<p>3. Snažna komunikacijska etika, koja se očituje u organizaciji kao sklad između eksterne i interne komunikacije, pozitivna povezanost sa svim interesnim skupinama, te znanje o bontonu za zaposlenike i menadžment, također čine pozadinu komunikacijskog sistema.</p>
	<p>4. Identificiranje i preovladavanje organizacijskih komunikacijskih barijera (nedostatak motivacije, preopterećenost informacijama, konkurencija, neadekvatan stil upravljanja) mogu riješiti velike komunikacijske probleme, a ponekad izazovne strateške zaokrete u organizaciji.</p>
	<p>5. Ispravna povratna informacija u komunikacijskim procesima od najveće je važnosti pri osiguravanju efikasnosti i dinamike svih parametara u komunikacijskom sistemu, posebno duž linija vertikalnih komunikacija. Budući da je jedan od najutjecajnijih faktora efikasne komunikacije, služi kao pogonsko sredstvo cjelovitog funkcionisanja komunikacijskog sistema u organizaciji.</p>
	<p>6. Potrebno je revidirati organizacijsku strukturu jer treba omogućiti protok informacija, te time omogućiti kruženje poruka među komunikatorima i brzu povratnu informaciju na svim nivoima interakcije.</p>
	<p>7. Odlučnost da se stvori sam komunikacijski sistem koji omogućava sinergiju interakcija, jedan je ključnih faktora pri traženju efikasne komunikacije.</p>

Izvor: Chmielecki, 2015

Tokom procesa komunikacije je normalno nailaziti na određene barijere (prepreke) koje mogu da naruše uspješnost i efikasnot komunikacije. Uspješno prevazilaženje komunikacijskih barijera zahtjeva poduzimanje određenih koraka.

Procedura za prevazilaženje barijera za efektivnu komunikaciju je sljedeća (Raza, 2013):

- Korak 1: Smanjiti komunikacijske barijere koje proizlaze iz nerazumijevanja osobe koja dobiva poruku razvijanjem empatije s osobom, i razumjevanjem motivacijskog stanja i načina na koje primalac vidi i tumači u određenom referentnom okviru.
- Korak 2: Treba birati komunikaciju licem u lice kad god je to moguće, i svaka komunikacija bi trebala biti dvosmjerna da bi bila efikasna.
- Korak 3: Upotreba više kanala može značajno poboljšati komunikaciju zbog mogućnosti ponavljanja i time se smanjuje rizik od nerazumijevanja ili nesporazuma.
- Korak 4: Signal mora biti smislen. Pošiljalac može koristiti riječi kako bi dao jednu poruku, a cjelokupnim stavom odavati lažnu poruku.
- Korak 5: Fizički raspored namještaja može smanjiti efekat komunikacije. Krug stolica može poboljšati efikasnost grupne komunikacije.
- Korak 6: Nivo sofisticiranosti jezika i stvarne riječi može biti prepreka efikasnoj komunikaciji. Pošiljalac treba povezati stvarne riječi i fraze koje se koriste s određenom publikom. Neki osuđuju korištenje žargona iako on može imati važnu psihološku ulogu kod primatelja, jer daje osjećaj da se primatelj tretira kao ravnopravan pošiljatelju.

Poslovna komunikacija ostaje bitan aspekt svake organizacije koja teži ka uspjehu, pa je treba provoditi efikasno za postizanje izvrsnih rezultata. Poslovna komunikacija mora biti jednostavna i direktna, te poruke i informacije moraju biti ljubazne, jasne i tačne. Organizacije moraju osigurati prikupljanje povratnih informacija koje proizlaze iz poslovne komunikacije. Povratne informacije su neophodne kako bi se kompanija unaprijed pripremila za svaki mogući zadatak koji zahtijeva hitnu pažnju, prilagođavanje i poboljšanje. Organizacije također moraju osigurati da je njihova poslovna komunikacija dizajnirana za uključivanje i integraciju različitih politika (Christensen *et al.*, 2007).

2.7. Važnost i značaj efikasnog poslovnog komuniciranja

Uloga efikasne komunikacije u cjelokupnom društvu ne može se dovoljno naglasiti. Efikasna komunikacija je od vitalnog značaja za preživljavanje u društvu ali i za ispunjavanje različitih funkcija. Među brojnim drugim stvarima, efikasna poslovna komunikacija je ključna za oglašavanje, dijeljenje ideja, angažovanje i informisanje ljudi. Efikasna i korisna komunikacija je u velikoj mjeri odgovorna za uspjeh velikih i moćnih kompanija. Komunikacija se smatra ključnom funkcijom u svakom aspektu kompanije ili poslovanja (Gomathy, 2017).

Efikasna poslovna komunikacija ključna je za uspjeh organizacije budući da pomaže u formiranju produktivnih timova, radnu saradnju i razvoj interaktivne radne kulture. Svako područje poslovanja je pod uticajem komunikacije, a uspjeh kompanije se zasniva na efikasnoj komunikaciji (Hussaini, 2021). Komunikacija omogućava ljudima da poboljšaju

svoje kognitivne sposobnosti i dođu do fantastičnih ideja za poboljšanje života (Thomas *et al.*, 2009). Dijeleći svoje ideje o rastu, pojedinci mogu da osmisle savršene načine da postanu mnogo efikasniji. U tom smislu smatra se da efikasna komunikacija:

- Omogućava zaposlenicima da razviju prisniji odnos: Kada je u pitanju uspostavljanje organizacije i saradnje unutar nje, komunikacija je jako bitna. Posao bi mogao otići u neželjenom pravcu ako nema komunikacije. Usljed manjka komunikacije, kada donose odluke, zaposlenici se neće imati s kim konsultovati, a kada nešto pođe po zlu, traženje opcije od drugih neće biti opcija. S druge strane kroz dijalog, zaposlenici će se povezati i razviti čvrste veze, te će biti mnogo spremniji podijeliti svoja razmišljanja i prihvatiti konstruktivnu kritiku i savjete kad se zbliže.
- Sprječava nesporazume: Pogrešna komunikacija je često izvor nesporazuma ili sukoba. Naime, postoji velika šansa da se zaposlenici posvađaju ako dođe do nesporazuma. Zato je od velikog značaja za njih da unaprijede svoje komunikacijske vještine, jer nesuglasice redovno rezultiraju negativnim događajima što bi moglo naštetiti poslu. Radnici koji se ne slažu jedni s drugima skloniji su omalovažavanju kolega, što šteti imidžu kompanije.
- Omogućava zaposlenicima da bliže saraduju: Kada otvoreno komuniciraju, pojedinci će se povezati i stvoriti snažne veze. Puno su otvoreniji za raspravu o svojim mislima i konstruktivnije prihvatanje komentara i savjeta kada bliže saraduju.
- Stvara pozitivno okruženje: Stres na radnom mjestu je nevažan ako je okruženje ugodno i susretljivo. Jednostavnije je nositi se s teškim poslom ako imate uspostavljenu strukturu osjećaja podrške, kao što su online alati za saradnju. Efikasna komunikacija daje ugodno radno okruženje, potičući vaše tijelo da funkcioniše u svom optimumu. Također, ona daje sigurnost da će poslovni tim biti tu da pomogne, ako se pojave problemi, čineći da se pojedinac osjeća zaštićeno (Kaur i Muninarayanappa, 2017).

Komunikacija je ključna u postupcima usmjeravanja i kontrole radne snage organizacije, efikasnom komunikacijom dobija se brzi odgovor i, ako je potrebno, uklanjaju greške u komunikaciji. Efikasna komunikacija među nadređenim i sljedbenicima, te između kompanije i društva, ključna je u svakoj organizaciji (Sharp i Brumberger, 2013). Efikasna komunikacija je važan faktor u razumijevanju upravljanja sukobima. Pretpostavlja se da je sukob “posljedica – ili barem dokaz – zastoja, sloma, greške ili pogoršanja komunikacije”, te se smatra da pretpostavke o prirodi komunikacije dovode do različitih konceptualizacija sukoba, što je glavni faktor kada ljudi donose odluke o ispravnim načinima pristupa sukobima (Aula i Siira, 2010).

3. POTICAJI EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

3.1. Leadership stil

Smatra se da je vodstvo proces kroz koji pojedinci utiču na skupinu pojedinaca, kako bi postigli zajednički cilj, gdje postoji spremnost ljudi da slijede osobu i to je ono što tu osobu čini vođom ili liderom (Hadžiahmetović *et al.*, 2008). Nadalje, vodstvo se može smatrati i strategijom vođenja koja treba da ponudi, motiviše i poboljša potencijal osoblja za rast i razvoj, ukazujujući na to da bi trebao postojati odnos između stila vodstva i organizacijski performansi.

Efikasna komunikacija između vođe i zaposlenika značajno povećava performanse i efikasnost kompanije, te predanost zaposlenika. Stoga, kada efikasno komuniciraju, zaposlenici se osjećaju cijenjenim, motivisanim i nagrađenim za svoj trud prema organizacijskom uspjehu, te individualnom i organizacijskom poboljšanju. Komunikacija posreduje između zadovoljstva poslom i izostanaka s posla (Tian *et al.*, 2020). Liderstvo igra dominantnu, presudnu i kritičnu ulogu u cjelokupnom procesu poboljšanja radne produktivnosti kako na nivou pojedinca, tako i na nivou grupe i na organizacijskom nivou, a lider je osoba koja zauzima važan položaj u organizaciji i izvan organizacije. Može se reći da kvalitet vodstva u organizaciji igra dominantnu ulogu u uspjehu organizacije u organiziranju svojih aktivnosti, a što je posebno vidljivo u efektima koje postižu zaposlenici (Paais i Pattiruhu, 2020).

Vođe primjenjuju različite stilove vođenja, gdje se generalno izdvajaju tri stila vođenja: transformacijski, transakcijski i pasivni/izbjegavajući stil, gdje prva dva stila pozitivno utiču na posvećenost unutar organizacije, dok pasivni/izbjegavajući stil negativno utiče na posvećenost unutar organizacije (Widyanti *et al.*, 2020). Postojanje teorijskih modela vodstva pomaže u razumijevanju različitih stilova vodstva, i može opisati fenomen vodstva koji se događa na terenu. U studiji Bedoya (2021) analizira se odnos između vodstva i zadovoljstva poslom u virtualnim okruženjima (računarski posredovano komunikacijsko okruženje), gdje se tvrdi da zaposlenici koji su u lošijem odnosu s vođom pokazuju manje zadovoljstvo poslom. Ova studija pretpostavlja da postoji pozitivna korelacija između vodstva i zadovoljstva poslom u računarski posredovanom komunikacijskom okruženju.

Komunikacija vodstva koristi cijeli niz komunikacijskih vještina i resursa za preovladavanje smetnji i stvaranje i isporuku poruka koje vode, usmjeravaju, motivišu ili inspirišu druge na djelovanje (Barrett, 2006). Vođe ne treba samo da izdaju naredbe, već i da služe kao primjer podređenima. U tom smislu, veoma je važno razgraničiti definiciju, razlike i karakteristike menadžerske komunikacije i komunikacije vođa (Tabela 3).

Tabela 3 Važnost, uloga i karakteristike menadžerske komunikacije i komunikacije vođa

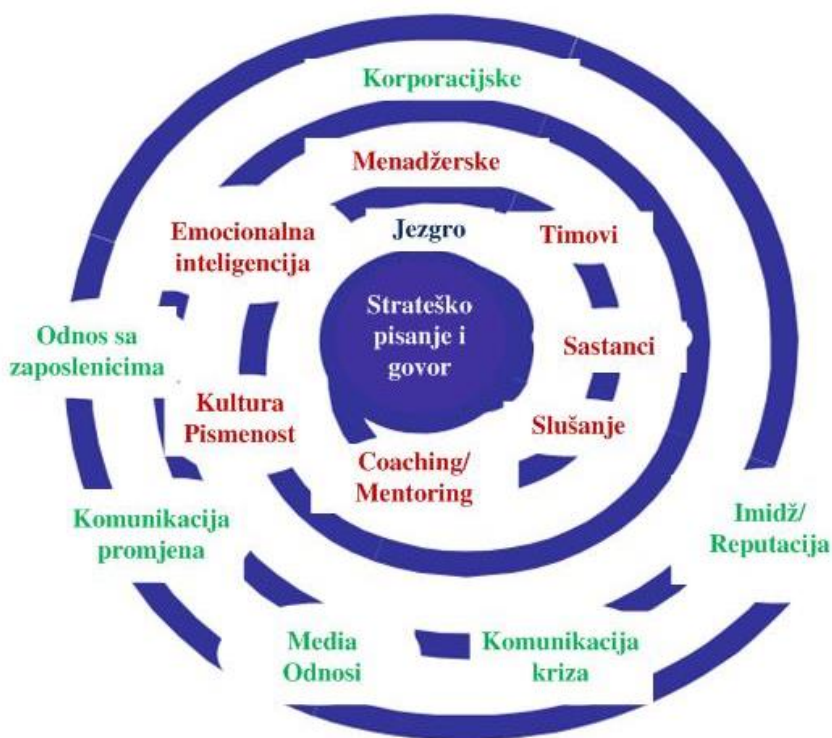
Menadžerska komunikacija	Komunikacija vođa
Pomaže menadžerima da međusobno komuniciraju kao i da komuniciraju sa zaposlenicima unutar organizacije. Pomaže menadžerima da planiraju, organiziraju, djeluju, i kontrolirolišu resurse organizacije.	Komunikacija vođa uključuje aktivni razvoj odnosa, i domena poput kulture i identiteta, koji služe kao orijentacione oznake organizacije. Ona ima sposobnost iniciranja, podrške i regulisanja procesa transformacije kroz viziju i vrijednost.
Cilj ove komunikacije je da ukaže na nužnost promjene razumljivo, te da aktivira zaposlenike i poveže ih s poljem unutarnje komunikacije. Njen cilj je da usmjeri zaposlenike u međuljudskim ili organizacijskim odnosima (formalno i neformalno). Uloga je također poboljšati komunikaciju odozgo prema dolje i odozdo prema gore, uz obavještavanje svih zaposlenika.	Ova komunikacija utiče na stvaranje veze između poslovnog i organizacijskog konteksta. Ona ovisi o komunikacijskim vještinama svakog vođe, ali i o prirodi interakcije sa zaposlenicima. Može se smatrati agentom za promjene ako vođe igraju ulogu komunikacijskih promotera.
Menadžerska komunikacija uključuje planiranje, proračun, vremenske okvire, specifične detalje, analizu rizika: izvršavanje se vrši pomoću rješavanja problema, kontrole i predvidljivosti kako bi se dobili rezultati.	Njena uloga je da pruži informacije činjeničnom kontekstu organizacije i njenih pitanja ili o društvenom kontekstu u cilju stvaranja domena organizacione orijentacije.
Ovaj vid komunikacije je potreban za međusobno razmjenjivanje ideja zaposlenika, za postizanje ciljeva, smanjenja grešaka, problema, sukoba i pronalaska rješenja.	Podrazumijeva uspostavljanje pravca, dugoročnih pogleda šire slike, razvijanje poželjnog i dostižnog cilja za budućnost, korištenje motivacije, osnaživanje, kreativnost i podsticanje korisnih promena, kako bi se dobila korisna promjena. Podrazumijeva korištenje kompletnog spektra komunikacijskih vještina za prevazilaženje smetnji, stvaranje i slanje poruka koje vode, da usmjerava, motiviše ili inspiriše druge na akciju.

Izvor: Hackman M.Z., Johnson C.E. (2013); Pauley J.A., Pauley J.F. (2009); Hynes G.E. (2016).

Većina stručnjaka za organizaciju, menadžment i vodstvo, smatra da je efikasna komunikacija temelj za efikasnost u bilo kojoj vrsti organizacije. Neke vođe pogrešno tumače komunikaciju kao papirologiju ili birokratiju, pa su neskloni visokom stepenu

komunikacije. Kako vođe i menadžeri sazrijevaju, shvataju potrebu za efikasnim prenošenjem i primanjem informacija, a izazovi u komunikaciji (internoj i eksternoj) značajno se povećavaju. Komunikacija vodstva sastoji se od tri primarna prstena: (1) jezgro, (2) menadžerski prsten, i (3) organizacijski (korporacijski) prsten, što je prikazano na Slici 7. S napretkom u organizaciji komunikacijski zahtjevi za menadžera postaju složeniji.

Slika 7 Okvir komunikacije vođe



Izvor: Barrett, 2006

Jezgrena komunikacija. Lideri trebaju biti sposobni analizirati publiku u svakoj situaciji i razviti komunikacijsku strategiju koja olakšava postizanje njihovih komunikacijskih ciljeva. Menadžeri moraju biti sposobni strukturisati i pisati efikasnu, jednostavnu i složenu korespondenciju i dokumente, od e-mailova i dopisa do prijedloga i izvješća. Moraju znati pisati i govoriti jezikom koji se očekuje od poslovnih vođa, jezikom koji je jasan, tačan i sažet. Osim toga, moraju biti u stanju samouvjerenom kreirati i održati usmene prezentacije uvjerljivo, koristeći grafiku koja pridonosi isporuci željenih poruka. Uspjeh u upravljanju i komunikaciji zavisi o savladavanju ovih temeljnih sposobnosti (Barrett, 2006).

Menadžerska komunikacija. Sposobnosti menadžerske komunikacije grade se na jezgrenim sposobnostima. To su sposobnosti koje direktnije uključuju upravljanje drugima, kontakt jedan na jedan za interakciju sa grupama i širom organizacijom. One su vještine potrebne za komunikaciju s pojedincima i upravljanju grupama. Menadžerska komunikacija počinje s emocionalnom inteligencijom ili interpersonalnim vještinama i razumijevanjem međukulturalnih razlika potrebnih za efikasnu interakciju s drugima kao pojedincima ili

grupama. Slušanje je ključna vještina u bilo kojoj svakodnevnoj situaciji, ali na slici je više usklađena s menadžerskim krugom jer efikasno upravljanje drugima zahtijeva još veću pažnju da čujemo što drugi govore, a ne samo ono što mislimo da čujemo da govore. Menadžerski prsten također uključuje vođenje sastanaka i upravljanje timovima, te coaching i mentorstvo koji su važni dijelovi stručnog osposobljavanja i razvoja zaposlenika na radnom mjestu.

Organizacijsko komuniciranje. Poslovna komunikacija uključuje širenje menadžerskih vještina do sposobnosti potrebnih za vođenje organizacije i rješavanje problema šire zajednice. Komunikacija postaje još složenija kada menadžeri pređu u položaj potrebe za razmišljanjem o tome kako najbolje komunicirati sa svim unutarnjim i vanjskim sudionicima. Lideri će uvidjeti da su postali vođe kako prelaze na više nivo organizacije u programu promjena i razvoja vizije. Osim toga, postaju zaštitno lice kompanije i glasa javnosti (Barrett, 2006). Menadžment se često poistovjećuje sa rukovodstvom. Menadžeri mogu djelovati kao vođe, ali često to ne čine, i zaposlenici mogu preuzeti vodeću ulogu čak i ako nemaju menadžersku poziciju (Hackman i Johnson, 2013).

Efikasne vođe imaju sposobnost stvaranja uslova za motivaciju sljedbenika i sposobnost uticaja na druge putem komunikacija i davanjem primjera. Rezultat efikasne komunikacije su dobra kultura i pozitivna praksa koje grade motivaciju, samopouzdanje, zadovoljstvo i predanost postizanja ciljeva organizacije. Uloga vođe može biti vrlo kompleksna, a složenost uloge varira s veličinom grupnih zadataka, perioda, i očekivanja. Komunikacija je bitna vještina vođenja a obuhvata verbalnu uključenost, informisanost, razmjenu mišljenja, i iniciranje novih ideja (Dwyer, 2012).

Jedna karakteristika koja posjeduju gotovo sve uspješne vođe je sposobnost motivisanja ljudi i rada na postizanju ciljeva. Ako vođa posjeduje sve vrste liderskih kvaliteta ali ne i dobre komunikacijske vještine, onda on ne može nikad biti veliki vođa. Dobar vođa treba da motiviše svoj tim i mora održavati zdravu radnu okolinu. Prvi prioritet vođe je osigurati sigurnost radnika, te probuditi u njima težnju za poboljšanjem i poticaj na pozitivne promjene. Njegova moć u smislu uticaja na ponašanje i motivaciju dolazi iz pet glavnih vrsta moći: legitimna moć (koju daje organizacija), moć nagrađivanja (koju daje kontrola resursa), sila prisile (jer on može prisiliti druge da se ponašaju na određeni način), stručna moć (dolazi iz znanja, sklonosti i sposobnosti) i referentna moć (dolazi od poštovanja, divljenja, ili davanja dobrog primjera) (Dwyer, 2012).

Komunikacija ocrta percepcije karizmatičnih vođa koji se dalje povezuju sa transformacijskim stilom vodstva. Transakcijsko, transformacijsko i vodstvo nivoa su najčešće spominjani u studijama o odnosu vodstva i komunikacije. Transakcijsko vodstvo je razmjena koristi između vođe i njegovih sljedbenika, gdje nagrade igraju ključnu ulogu za motivaciju osoblja. Transformacijsko vodstvo proizilazi iz istinske uključenosti zaposlenika u organizacijskim ciljevima. Drugim riječima, individualni ciljevi su usklađeni s kolektivnim namjenama (Bedoya, 2021) što dovodi do poboljšanja performansi na nivou sljedbenika, pojedinca i organizacije (Mujkić i Softić, 2019). Vodstvo nivoa je jedno od

najsavremenijih stilova vođenja. Stil vođenja organizacije osigurava uslove za zdravu organizacijsku klimu i efikasnu organizacijsku komunikaciju (Somacescu i Barbu, 2017).

3.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je filozofija upravljanja i načina upravljanja organizacijom u cilju poboljšanja efikasnosti i performanse organizacije (Kotter i Heskett, 1992; Ooi i Arumugam, 2006). Razumijevanje kulture organizacije je bitno jer ona može uticati na misli, osjećaje, interakcije i performanse u organizaciji (Saeed i Hassan, 2000). Organizacijska kultura uključuje društvena očekivanja i standarde kao i vrijednosti i uvjerenja koja pojedinci imaju u središtu i koja povezuju organizacijske grupe (Lawson i Shen, 1998).

Velik dio literature o menadžmentu i poslovanju ispitivao je vezu između kulture organizacije i organizacijskih performansi. Pri tome, identificirane su različite dimenzije kulture organizacije povezane s organizacijskim performansama (Meyer i Allen, 1991; Ricardo i Jolly, 1997; Lau i Idris, 2001; Meyer *et al.*, 2002). To uključuje komunikaciju, obuku i razvoj, nagrade i priznanja, efikasno donošenje odluka, preuzimanje rizika za kreativnost i inovativnost, proaktivno planiranje, timski rad te pravednost i dosljednost u upravljanju.

Organizacijska kultura se može nazvati jakom ili slabom na bazi stepena slaganja zaposlenika sa organizacijskim vrijednostima, normama, artefaktima i praksama. Što se više članovi organizacije slažu, široko dijele i ostaju predani skupu zajedničkih vrijednosti, kultura ima tendenciju biti jača. Široka uključenost članova organizacije u postupke, običaje i prakse organizacije čini kulturu još jačom (Gochhayat *et al.*, 2017). Organizacije s jakom kulturom su integrisanije i usmjerenije prema postizanju ciljeva u odnosu na organizacije sa slabom kulturom (Somacescu *et al.*, 2016).

Poslovni menadžeri s jakom organizacijskom kulturom koriste otvorenost i transparentnost za komunikaciju za inspirisanje zaposlenika i poboljšanje performansi kompanije (Kohtamaki *et al.*, 2016; Senaji *et al.*, 2014). U organizacijskoj kulturi s otvorenom komunikacijom, članovi organizacije lako dijele relevantne informacije u cijeloj organizaciji (Simoneaux i Stroud, 2014). Transparentna komunikacija podrazumijeva visok nivo sudjelovanja svih članova organizacije. Kada se članovi organizacije uključe u transparentnu komunikaciju, svi članovi organizacije imaju visok stepen angažmana (Miguel, 2015). Kulturni uticaji mogu rezultirati novom vrstom komunikacijskog procesa za multinacionalne kompanije koje djeluju u različitim dijelovima svijeta (Valiyeva i Thomas, 2022).

Efikasna komunikacija može potaknuti zaposlenike da poboljšaju svoje radno okruženje kroz razvijanje pozitivnih odnosa. Također, za postizanje ciljanog nivoa produktivnosti, menadžeri bi trebali potvrditi jasnoću ili razumijevanje uputa, osigurati adekvatan stepen edukacije zaposlenika, osigurati saradnju na poslu pružanjem poticaja i konačno, razviti dobar komunikacijski plan za pravovremeno informisanje o promjenama koje utječu na rad

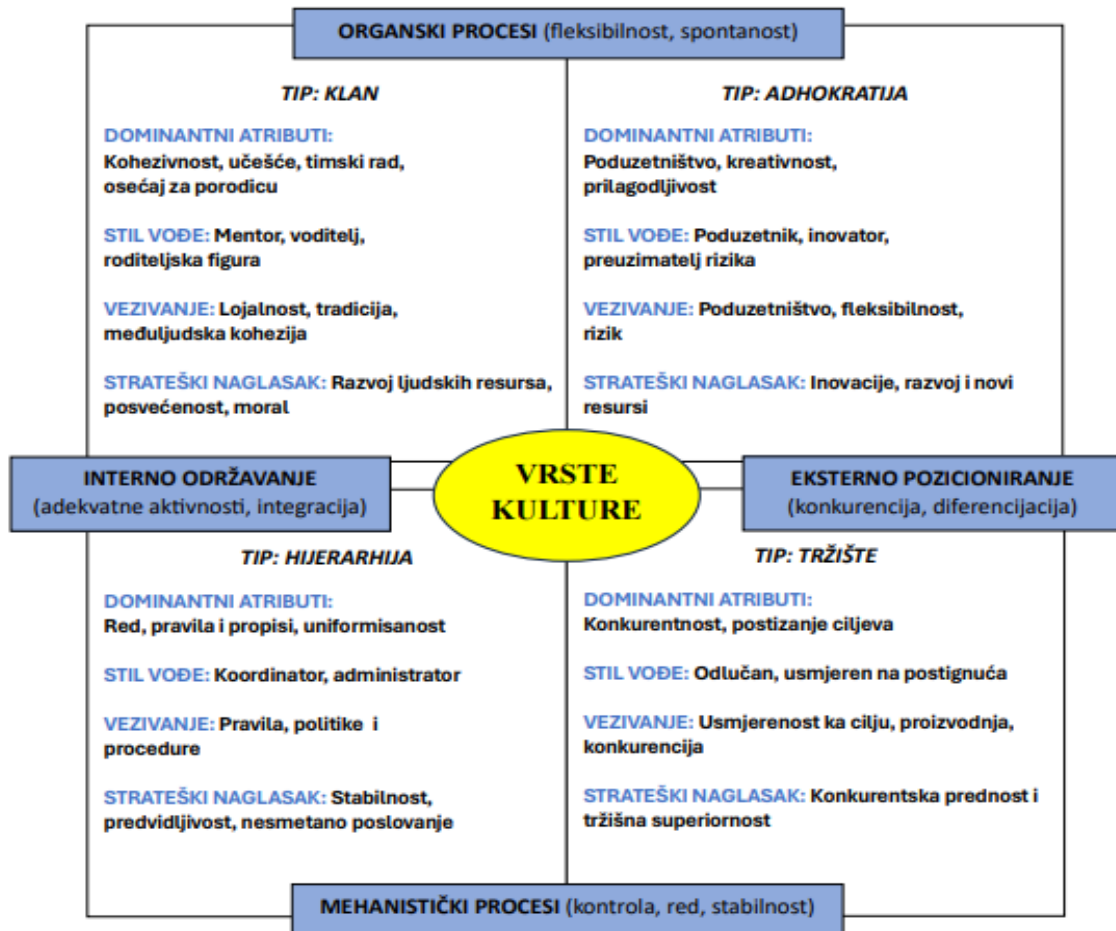
(Musheke i Phiri, 2021). Snažna organizacijska kultura ključna je za motivisanje zaposlenika (Schein, 2010). Motivirani zaposlenici ključni su pokretači postignuća organizacijskih ciljeva i poboljšanja organizacijskih performansi (Fiordelisi i Ricci, 2014; Simoneaux i Stroud, 2014). Organizacijska kultura uključuje saradnju, angažman i otvorenu komunikaciju (Pinho *et al.*, 2014). Jasna komunikacija, dosljednost i stabilnost su pretpostavke hijerarhijske kulture. Jedini fokus kulture hijerarhije je efikasnost (Fiordelisi i Ricci, 2014).

Iz komunikacijske perspektive, ljudi iz organizacija stvaraju kulturu kroz njihove interakcije. Kultura se direktno razvija kroz jezik, priče, neverbalne poruke i druge oblike komunikacije. Percepcija zaposlenika o organizacijskoj kulturi je veoma važna, jer organizacijska kultura ima jak uticaj na vidljive i mjerljive karakteristike zaposlenika. Organizacijska kultura djeluje na dubokom mentalnom nivou tako da ova kultura nudi zaposlenicima sredstva za razumijevanje stvari iz organizacije (vrijednosti i vjerovanja) (Somacescu *et al.*, 2016). Literatura sugerira da organizacijska komunikacija igra važnu ulogu u odnosu između organizacijske kulture i efikasnosti. Organizacijska komunikacija (uključujući menadžersku, međuljudsku i druge oblike komunikacije) prenosi politike, strategije, upute i informacije diljem organizacija. U jakoj organizacijskoj kulturi postoji konsenzus o vrijednostima i praksama. Česta rasprava, interakcija među članovima organizacije i korištenje društvenih medija za postizanje konsenzusa i uklanjanje razlike će vrlo vjerojatno poboljšati komunikacijsku klimu u organizaciji (Gochhayat *et al.*, 2017).

Dobra usaglašenost između uvjerenja i praksi olakšava razmjenu informacija i sposobnost provođenja koordinisane akcije na svim nivoima. Precizne informacije vezane uz organizacijske ciljeve, politiku, strategiju, vrijednosti i praksi poboljšavaju organizacijsku kulturu (Gochhayat *et al.*, 2017). Slično tome, jasno postavljeno i čvrsto držanje vrijednosti i praksi olakšavaju povratne informacije o organizacijskim i individualnim aktivnostima, kao i brze reakcije na bilo kakva odstupanja. U studiji Cameron i Freeman (1991) je identificiran okvir koji može pomoći organizaciji ili pojedincima da razumiju koja se vrsta kulture slijedi u okruženju u kojem rade. Postoje četiri vrste kulture sa kojima se susrećemo: klana, adhokratije, hijerarhije i tržišta, koje su detaljno prikazane na Slici 8.

Kultura klana je okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno tokom rada i lako komuniciraju sa drugim saradnicima. Cijela organizacija izgleda i ponaša se kao porodica. Uključene pretpostavke i vrijednosti kulture klana su ljudska pripadnost, saradnja, privrženost, povjerenje, lojalnost i podrška. Ove vrste organizacija slijede faktore i elemente koji su potrebni za stvaranje prijateljskog okruženja, kao što su pouzdanost, običaji i vjerovanja te saradnju unutar organizacije. Organizacijska vrijednost u smislu postignuća zavisi o okruženju koje organizacija pruža svojim zaposlenicima i radnicima. Ova vrsta organizacijskog postignuća zavisi o koordinaciji i pouzdanosti zaposlenika u organizaciji (Ahamed i Mahmood, 2015).

Slika 8 Vrste kulture



Izvor: Ahamed i Mahmood, 2015

Kultura adhokratije je kultura koja je energična, samoraspoređena i pruža prostor u kojem zaposlenici i vodstvo mogu da plasiraju svoje genijalne ideje i razvijaju ponudu u skladu s promjenjivim potrebama potrošača. Cijela organizacija nastoji razviti ponudu na drugačiji i nov način, te saznati nove i inovativne ideje za ponudu. To će pomoći zaposlenicima da unaprijede svoje znanje, iskustvo i ideje za ponudu, kako bi svoju ponudu mogli izraditi prema potrebama i željama potrošača. U današnjem okruženju postoji velika konkurencija u industriji, pa sve organizacije trebaju da se pripreme za usvajanje brzih promjena za opstanak i postizanje najviših pozicija u industriji. Organizacijsko postignuće zavisi o dobivanju i razvoju novih ideja i korištenju tih ideja kako bi ponude bile jedinstvene u očima potrošača (Ahamed i Mahmood, 2015). Hijerarhijska kultura se sastoji od karakteristika kao što su pravila, specijalizacija, hijerarhija, odvojeno vlasništvo, neosobnost i odgovornost. Ove karakteristike su ocijenjene visoko efikasnim u postizanju svrhe i naširoko prihvaćene u organizacijama čiji je glavni izazov generisati efikasan, pouzdan, nesmetan i predvidljiv rezultat (Ahamed i Mahmood, 2015).

Tržišna kultura je kultura u kojoj se organizacijsko postignuće zasniva na izlazima. Cijelokupno okruženje organizacije i dioničari su marljivi, a top menadžment je fokusiran na proizvodnju željenih rezultata. Cijelokupna organizacija teži ka zajedničkim

postignućima i na tome radi kolektivno. Glavna svrha je efikasno postizanje ciljeva organizacije i postizanje vrha u smislu tržišnog udjela, te biti u vrhu tržišnih lidera pružajući prepoznatljivu ponudu. U ovoj kulturi organizacije pronalaze načine kako preovladati konkurenciju i doći na prvo mjesto kroz postizanje maksimalnog udjela u industriji (Ahamed i Mahmood, 2015). Organizacije koje koriste kulturu klana djeluju kao proširene porodice a ne kao ekonomski subjekti. Umjesto pravila i procedura kod hijerarhijskog tipa, ili trke ka profitnim centrima tržišta, tipične karakteristike organizacija sa ovom kulturom su timski rad, uključenost zaposlenika u programe i korporativne obaveze prema zaposlenicima.

Članovi organizacije se ponašaju primjereno i razvijaju osjećaj vlasništva kada imaju povjerenje, odanost i vlasništvo u organizaciji (Nongo & Ikyanyon, 2012). Studije su potvrdile da kultura klana pozitivno utiče na performanse organizacije (Han, 2012). U kulturi klana, poslovni menadžeri potiču angažman i predanost zaposlenika organizaciji jer predani zaposlenici mogu efikasno obavljati svoj zadatak. U adhokratiji ili poduzetničkoj kulturi, članovi organizacije mogu zahtijevati pojašnjenje za njihove radne zadatke, uključujući važnost i uticaj zadatka na postizanje organizacijskih ciljeva.

Kada se posmatraju tipovi organizacijske kulture nameće se jasna pretpostavka da organizaciona kultura orijentisana ka ljudima pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja. Naime, organizacije koje su orijentisane na ljude, omogućavaju educiranje, obrazovanje, unaprijeđenje, plasiranje ideja i učestvovanje tih pojedinaca u planovima organizacije. Nadalje, ovo čini da se ljudi u organizaciji osjećaju slobodnim da komuniciraju i razmjenjuju ideje kao u porodičnom okruženju, te da kolektivno rade na postizanju ciljeva organizacije.

3.3. Organizacijska klima

Litwin i Stringer (1968) definišu organizacijsku klimu kao skup mjerljivih svojstava radnog okruženja, koje direktno ili indirektno percipiraju ljudi koji žive i rade u ovom okruženju i pretpostavlja se da utiče na njihovu motivaciju i ponašanje. Ova definicija organizacijske klime obuhvata osnovnu premisu većine definicija - da je to percepcija radnika o njegovom/njezinom radnom okruženju (Lannes, 2021). Komunikacija je jedna od važnih varijabli, odgovorna za uspon i pad, uspjeh i neuspjeh, napredovanje i nazadovanje svake organizacije.

Organizacijska klima je relativno trajna kvaliteta unutrašnjeg okruženja organizacije, percipirana od strane njenih članova, koja kao takva utiče na njihovo ponašanje (Tagiuri i Litwin, 1968). U svojoj studiji, Dennis (1975) definiše klimu kao subjektivno doživljenu kvalitetu unutrašnje okoline osobe u organizaciji. Ovaj koncept obuhvata opštu skupinu izvedenih predispozicija koje se mogu identificirati kroz izvješća članova o percepciji poruka i događaja povezanih s porukom koji se događaju u organizaciji. Studija Schneider, Donaghy i Newman (1976) percipira organizacijsku klimu kao mjeru u kojoj zaposlenici

percipiraju empatiju, ohrabrenje za sudjelovanje i komunikacijsku strukturu koja zadovoljava njihove informacijske potrebe.

Za analizu komunikacijske klime unutar organizacije može se koristiti barem šest faktora (Ayundhasurya i Kurniawan, 2017):

- Povjerenje. Članovi organizacije na svim nivoima trebaju da nastoje da razvijaju i održavaju pouzdane odnose, uvjerenja i vjerodostojnost potkrijepljenu djelima.
- Zajedničko odlučivanje. Članovi organizacije na svim nivoima trebaju učestvovati u komunikaciji i savjetovanju o svim pitanjima u svim područjima politike organizacije, relevantnim za njihov položaj. Članovima organizacije treba dati priliku da komuniciraju i da se konsultuju s menadžmentom iznad njih kako bi učestvovali u procesu donošenja odluka i postavljanja ciljeva.
- Iskrenost. Opšta atmosfera poštenja i otvorenosti trebala bi vladati u svim odnosima unutar organizacije, a članovi organizacije bi trebali otvoreno da iznose svoje ideje i stavove bez obzira na to razgovaraju li s kolegama, podređenima ili nadređenima.
- Otvorenost u komunikaciji prema dole. Komunikacija prema dole pokazuje tok poruka od šefa ili vođe do podređenih, kako je ranije istaknuto. Članovi organizacije trebali bi relativno lako doći do informacija koje su direktno povezane s njihovim trenutnim zadatkom, što dalje utiče na njihovu sposobnost da koordiniraju svoj rad.
- Sposobnost slušanja u komunikaciji prema gore. Komunikacija prema gore je poruka koja teče od podređenog prema vođi ili od nižeg nivoa do sljedećeg nivoa, kako je istaknuto ranije. Članovi organizacije na svim nivoima bi trebali stalno i otvoreno slušati prijedloge drugih ili izvještaje o problemima koje su iznijeli drugi članovi na nižem nivou unutar organizacije.
- Fokus na postizanje visokih performansi. Članovi organizacije na svim nivoima trebali bi pokazati predanost ka ostvarivanju visokih performansi i to fokusom na visoku produktivnost, kvalitet i smanjenje troškova.

Interna komunikacija prenosi organizacijsku kulturu na nove članove kroz pretpostavke, uvjerenja i vrijednosti organizacije i način na koji se aktivnosti izvode na radnom mjestu (Quirke, 1995). Otvorena komunikacija razvija i održava viziju i olakšava sudjelovanje u procesu donošenja odluka koji vode organizacijskom uspjehu (Leslie i Fretwell, 1996). Organizacijska klima je ličnost organizacije i najčešće se mjeri perceptivnim pristupom. Ponašanje se koriguje, informacije postaju produktivne i ciljevi se ostvaruju. Komunikacija utiče na organizacijsku klimu kompanije, potičući razumijevanje, prihvatanje i izvršavanje organizacijskih ciljeva, stoga igra ključnu ulogu u organizaciji. Loša komunikacija uzrokuje pad povjerenja i gubitak entuzijazma zaposlenika prema organizaciji (Somacescu i Barbu, 2017). Na taj način iskrena organizacijska komunikacija dovodi do poboljšanja organizacijske klime i organizacijske uspješnosti (Somacescu i Barbu, 2017). Iskrena komunikacija je ključna za uspostavljanje čvrstih odnosa među zaposlenicima. Što je komunikacija u organizaciji otvorenija, veća je vjerovatnoća kreiranja jakih odnosa koji dovode do povećanja lojalnosti i poboljšanja efikasnosti među zaposlenicima. Komunikacija

je aktivnost koja povezuje ljude, i kreira odnose među njima (Akpan *et al.*, 2021). Jaki odnosi zaposlenika zavise o zdravoj i sigurnoj radnoj okolini, postotku uključenosti i predanosti svih zaposlenika, poticajima za motivaciju zaposlenika, te efikasnom komunikacijskom sistemu u organizaciji. Zdravi odnosi zaposlenika vode do efikasnijih, motivisanih i produktivnijih zaposlenika koji dalje povećavaju nivo proizvodnje.

Bez pozitivne i ugodne radne atmosfere, zaposlenici neće biti psihički sposobni ili motivisani da komuniciraju i značajno učestvuju u organizacijskim poslovima, što bi moglo dalje doprinijeti padu efikasnosti poslovanja u organizaciji. Pri tome, nedostatak optimizma i ugodnosti na radnom mjestu nije samo povezan s negativnim uticajem na performanse kompanije, nego i sa psihičkim stanjem zaposlenika. Dakle, otvoreno dijeljenje znanja i jasna komunikacija pozitivno utiče na organizacijsku klimu i efikasnost poslovanja (Lannes, 2021).

3.4. Tehnologija

Čak i srednje kompanije sa naprednim tehnološkim komunikacijskim mehanizmima mogu biti konkurentne na tržištu u odnosu na velike kompanije. Ovo je samo jedan dokaz da tehnologija može povećati produktivnost radnika, i to bez radikalnih promjena u poslu. Naprotiv, zadaci su jednostavniji i praktičniji za korisnika. Primjena tehnologije je donjela dosta promjena u poslovnoj komunikaciji. Prije svega, komunikacija je brža (Baskaran *et al.*, 2020). Za razgovor sa zaposlenikom koji putuje u drugu državu ili zemlju ili sa dobavljačem koji je negdje drugo u svijetu, tehnologija omogućava trenutno rješenje. Zapravo, zahvaljujući e-mailu i tekstualnim porukama, omogućena je komunikacija sa primaocima u drugim vremenskim zonama. Zapravo, internet je poslovnim ljudima omogućio jednostavnu komunikaciju bez obzira na vremensku zonu i jezičke barijere.

Tehnologija je donjela mogućnost komuniciranja i edukacije bez direktnog kontakta sa ljudima licem u lice, tako da ljudi u svim dijelovima svijeta imaju priliku komunicirati s kompanijom koja se nalazi u nekom ruralnom dijelu. Na primjer, tehnologija je omogućila pojavu virtualnog asistenta, odnosno radnika koji obavlja zadatke za svog klijenta online bez potrebe za fizičkim susretom. Osim prelaska na digitalna sredstva prilikom komuniciranja, kompanije mogu puno uštediti u poslovnoj komunikaciji. Poslovni softverski proizvodi (kakvi su danas prisutni pod nazivom kolaboracijski alati) omogućavaju ne samo razgovor nego i dijeljenje podatka u vidu zapisa i dokumenata, te uklanjaju potrebu za višestrukim komunikacijskim kanalima. Korištenje više komunikacijskih kanala može uzrokovati veliku količinu troškova komunikacije (npr. licence za alate za sigurnu razmjenu dokumenata, ili fizičko dostavljanje dokumenata na daljinu). Upotreba kolaboracijskih alata zahtjeva minimalnu tehničku podršku jer instalacija, rad i održavanje se može obaviti uz malo ili bez tehničkog nadzora uopšte.

Adekvatna tehnologija povezuje i podržava zaposlenike, gdje god da se nalaze, te se na taj način štedi vrijeme, novac, ali i potiče produktivnost, angažman, saradnja i odnosi

zaposlenih. Napredak u korištenim tehnologijama neminovno poboljšava kvalitetu rada jer omogućava članovima organizacije efikasniju i redovniju komunikaciju, čime se poboljšava ukupna efikasnost organizacije. Naime kako je ranije naglašeno, efikasnost organizacijske komunikacije mjeri se kroz teoriju sistema koja daje bolju percepciju o tome kako su dijelovi organizacije međusobno povezani kako bi se stvorio koherentan protok informacija, kako interno tako i eksterno. Tipičan primjer na kome se može posmatrati uticaj novih tehnologija na efikasnost komunikacije je posmatranje načina na koji korištenje društvenih mreža utiče na dinamički proces organizacijske komunikacije (Langer, 2014).

Prednosti tehnologija u poslovnoj komunikaciji gotovo su nemjerljive, budući da su njezine prednosti dugoročne i sveobuhvatne. Kompanije to mogu iskoristiti u svoju korist i povećati produktivnost, povećati prihode, smanjiti određene troškove, izgraditi bolje odnose s kupcima, izgraditi bolje odnose unutar i izvan organizacije, uštediti na vremenu, te duže opstati na tržištu.

3.5. Ostali poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja

Pregled prethodnih studija za istraživanje poticaja efikasne poslovne komunikacije ukazuje na faktore koje treba istražiti kako bi se omogućilo bolje razumijevanje efikasnog poslovnog komuniciranja između poslovnih subjekata. Među te poticaje najčešće se svrstavaju kulturni faktori, tehnološki faktori, ljudski faktori, ali i drugi faktori. Tabela 4 sadrži definicije faktora koji utiču na uspješnu poslovnu komunikaciju.

Tabela 4 Faktori koji utiču na uspješnu poslovnu komunikaciju

Faktor	Definicija	Izvor
Stil vodstva	Trajni i usvojeni model ponašanja i osobine artikulirane u ponašanju lidera	Xie, Wang, i Zeng (2018)
Kvalitet informacija	Mjera u kojoj se poruka smatra aktuelnom, preciznom, smislenom, i korisnom	Rieh (2002)
Jezik	Poznavanje stranog jezika kao glavnog izvora komunikacijskog uspjeha, iako neizvorni govornici jezika mogu imati određeno znanje zajedničkog jezika	Feely i Harzing (2003)
Učestalost interakcije	Broj ostvarenih kontakata između strana u komunikaciji	Mohr i Nevin (1990)
Raznolikost interakcije	Broj različitih dokumenata ili vrsta informacija koje su razmijenile strane u komunikaciji	Cai, Jun i Yang (2006)
Formalnost interakcije	U kojoj su mjeri komunikacijske potrebe i ponašanja jasno kodificirani u pravila, politike i procedure	Jablin (1987)

Oportunističko ponašanje	Mjera u kojoj se poduzimaju samožive radnje protivno interesima poslovnog partnera	Gundlach, Achrol i Mentzer (1995)
Povjerenje	Uvjerenje kompanije da će poslovni partner poduzeti akcije koje će dovesti do pozitivnih rezultata i da neće poduzimati neočekivane akcije sa negativnim posljedicama	Anderson i Narus (1990)
Posvećenost	Želja za kontinuitetom koju karakteriše spremnost na ulaganje resursa u odnos	Gounaris (2005)
Performanse dobavljača	Mogućnost isporuke potrebnih proizvoda i usluga kupcu	Dobler i Burt (1996)
Performanse kupca	Sposobnost nabavke usluga, materijala i opreme koja se koristi za funkcionisanje kompanije i za upravljanje bazama dobavljača	Dumond (1991)
Percepcija identifikacije	Psihološka leća kroz koju pojedinci sebe doživljavaju kao pripadnika grupi i vrednuju se od strane drugih	Lampe, Wash, Velasquez i Ozkaya (2010)
Zadovoljstvo	Cjelokupna procjena potrošačeve ocjene nakon kupovine	Baxter (2012)

Izvor: Valiyeva i Thomas, 2022

Neki stilovi vođenja su efikasniji u odnosu na neke druge. Tako na primjer, apsolutna pokornost autoritetu dovodi do smanjenja komunikacije u organizaciji i slabijeg protoka informacija među članovima grupe. Nadalje, to uzrokuje niske nivoe uključenosti pojedinaca u grupne aktivnosti, a naročito aktivnosti izvan posla. Autoritativne vođe vjerojatno će proizvesti klimu straha i opreza u organizaciji. U tom slučaju članovi grupe nerado iznose lične ideje ili učestvuju u rješavanju problema u grupi. Ovo onemogućuje stvaranje kreativnih ideja, kako kod pojedinca tako i kod grupa (Zhang *et al.*, 2011).

Korištenje društvenih medija može poboljšati organizacijsku komunikaciju, ali isto tako može donjeti i brojna ograničenja i rizike. U studiji (Renani *et al.*, 2017) predstavljeno je nekoliko strategija društvenih medija i ilustracija nekih od ograničenja i rizika kojima su podložne organizacije koje koriste ovu komunikacijsku metodu. Marketing na društvenim mrežama proširuje svijest o brendu, promovise proizvod ili uslugu, njeguje odnose s korisnicima, olakšava komunikaciju s korisnicima, omogućava istraživanje tržišta, te kreiranje i provjeru ideja, i omogućava brze marketinške aktivnosti. Veliki nedostatak društvenih mreža u poslovanju su negativni komentari kupaca i/ili konkurencije.

Kvalitet informacija je zajedno sa kompleksnosti informacija i količinom informacija spomenut u studiji koju je sproveo Roetzel (2019). Ako je npr. informacijska kompleksnost velika, proces donošenja odluke o kapacitetu potrebnom za procesuiranje informacija može se dosegnuti prije iscrpljivanja količine dostupnih informacija, a što će dalje umanjiti kvalitet

komunikacije. Da bi komunikacija bila kvalitetna (tačna, jasna, sadržajna) informacije koje prenosi moraju biti kvalitetne.

Broj dokumenata ili vrsta informacija razmijenjenih između stranaka, označava se kao različitost interakcija. S jedne strane učešće u većem broju različitih interakcija omogućava stranama u komunikaciji da se bolje upoznaju, a s druge strane može otvoriti polja na kojima neki od učesnika u komunikaciji nisu elokvetni ili dovoljno informisani. Veći broj dokumenata daje više informacija i dolazi do boljeg razumijevanja i informisanosti unutar organizacije, što u konačnici daje bolju produktivnost i bolje rezultate.

Zadovoljstvo radnika predstavlja još jedan faktor koji utiče na efikasnost poslovne komunikacije unutar organizacije. Zadovoljstvo je pozitivno emocionalno stanje koje proizilazi iz radnog iskustva i ispunjenja potreba i želja (Curado *et al.*, 2022). Na zadovoljstvo mogu uticati sposobnost zaposlenika da izvrše svoje zadatke, nivo komunikacije i tretman nadređenih. Kada je radnik nezodovoljan on nije posvećen i lojalan organizaciji, a samim tim se ni ne trudi da efikasno komunicira. S druge strane, zadovoljstvo dovodi do pozitivnih stavova na radnom mjestu, poput lojalnosti, ostanka u organizaciji i boljeg efekta. Zadovoljni zaposlenici su produktivniji i predaniji, dok su nezadovoljni zaposlenici nezainteresirani za proces poboljšanja i pružaju uslugu loše kvalitete koja šteti profitabilnosti organizacija (Curado *et al.*, 2022).

Iz ovog poglavlja možemo zaključiti da su brojni faktori koji utiču na efikasnost poslovne komunikacije, te da čak i faktore koji su prepoznati kao poticaji efikasne poslovne komunikacije moramo uzimati sa dozom opreza (npr. korištenje društvenih mreža) jer ako se ne koriste i ne implementiraju na pravi način mogu da prouzrokuju više štete nego koristi za organizaciju.

4. PREPREKE EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

4.1. Organizacijska kultura

Ako organizacija ima prikladnu kulturu, koja je fokusirana na odnose s kupcima, onda ona potiče zaposlenike na inicijativu, promovise kreativnost i nudi mogućnost učenja i usavršavanja (Bukhari i Mehmood, 2022). Ranije je naglašeno da dosadašnja istraživanja sugerišu da poslovne kompanije s jakom organizacijskom kulturom olakšavaju transparentnu i efikasnu komunikaciju (Bukhari i Mehmood, 2022). U takvim kompanijama zaposlenici su motivisani na rad, pa performanse organizacije rastu. Snažna i efikasna organizacijska kultura sastoji se od visoko motivisanih i zadovoljnih radnika, jasno definisanih načela upravljanja te dobro uspostavljenih standarda i odnosa, čime se podupire efikasna organizacijska komunikacija.

Kako bi se uspostavila kultura koja će pogodovati performansama organizacije, organizacije moraju biti dobre u komunikaciji. Organizacijska kultura koja se zasniva na društvenoj

integraciji, motivaciji i implikacijama pomoći će zaposlenicima organizacije da imaju inovativan pristup koji će ih voditi do postizanja konkurentne prednosti (Somacescu *et al.*, 2016).

Postoje četiri glavne vrste organizacijske kulture: kultura klana, kultura adhokratije, kultura hijerarhije i kultura tržišta (Fiordelisi i Ricci, 2014), o čemu je bilo govora i u prethodnom poglavlju. Kultura klana uključuje vodstvo orijentisano na zaposlenike, kohezivnost, angažman i timski rad (Han, 2012). Kultura adhokratije uključuje inovativnost, kreativnost i prilagodljivu prirodu (Veiseh *et al.*, 2014). Kultura hijerarhije uključuje pravila i propise za upravljanje organizacijskim aktivnostima (Sok *et al.*, 2014). Kultura tržišta ili kako je još nazivaju autori kultura natjecanja uključuje rješavanje suparništva i tržišnih postignuća prema organizacijskim ciljevima (Pinho *et al.*, 2014). Kultura hijerarhije uključuje uspostavljanje efikasnih sistema kontrole u cijeloj organizaciji. U studiji koja je sprovedena (Hartnell *et al.*, 2011) potvrđeno je da članovi organizacije poštuju pravila i propise hijerarhijske kulture, gdje se svaka operacija provodi s unaprijed definisanim procedurama i pravilima.

Birokratska struktura je visoko operativna struktura sa rutinskim zadacima postignutim kroz specijalizaciju, te ona ima vrlo formalizirana pravila i propise, zadatke koji su grupisani u funkcionalnim odjelima, centraliziranu vlast, i uski raspon kontrole i donošenje odluka koje slijedi lanac naredbi. Po birokratskom ustrojstvu organizacija posjeduje sljedeće karakteristike:

- srodno uspostavljena struktura između pozicija,
- srodno uspostavljena struktura između ciljeva,
- srodno uspostavljena struktura između ovlasti za izvršavanje dužnosti na datim položajima,
- linije vlasti i položaj su raspoređeni prema hijerarhijskom poretku,
- linije vlasti i položaj smještene su u čvrstom zajedničkom sistemu pravila definisanim kao formalni sistem,
- postoje jasno postavljene akcije i funkcije položaja unutar organizacije,
- organizacija je formalna,
- funkcija postupka je održavanje discipline članova koji moraju odvojiti svoje lične i organizacijske živote,
- proces izbora zaposlenika u organizaciji odvija se na temelju tehničke osposobljenosti, te u terminima procjene napredovanja na temelju staža i izvođenja posla.

Nedostatak birokratske kulture u organizaciji je pretjerivanje u definisanju, a često čak i u poštivanju pravila, nedostatak prostora za izmjene, manjak inovativnost koja se odražava na efikasnost posla. Kada se zaposlenici suoče s novim problemima, birokratija postaje neefikasna.

Schein (2010) je u svom istraživanju primijetio da u kompanijama sa slabom organizacijskom kulturom nedostaje transparentna i dosljedna komunikacija. U uslovima slabe organizacijske kulture, zaposlenici se ponašaju na način koji nije u skladu s prioritetima organizacije zbog nedovoljne komunikacije i nedostatka jedinstvenih uputa vodstva (Flamholtz i Randle, 2011). Kada je organizacijska kultura slaba, postojanje organizacije je ugroženo jer članovi organizacije imaju različite vrijednosti i uvjerenja, gdje mogu djelovati protiv prioriteta menadžmenta (Eaton i Kilby, 2015). Transparentna komunikacija uključuje visok nivo angažmana svih članova organizacije (Miguel, 2015). Nadalje visok nivo angažmana i uključenost zaposlenika u donošenje odluka su veoma važni procesi za motivisanje zaposlenika. Motivisani zaposlenici mogu razviti osjećaj za kulturu vlasništva i odgovornosti u organizaciji (Engelen *et al.*, 2014).

Poslovni menadžeri koriste snažnu organizacijsku kulturu kao alat koji će zamijeniti formalna pravila i propise organizacije (Denison, 1990). U istraživanju koje je sproveo Schein (2010) istaknuto je da uspostavljanje standarda i trendova skupa u organizaciji uglavnom uključuje stvaranje dobro definisanog komunikacijskog kanala među zaposlenicima i menadžerima. Poslovni menadžeri mogu koristiti komunikacijski kanal za razvoj transparentne komunikacije i poticanje kulture dijeljenja i timskog rada među članovima organizacije (Cao *et al.*, 2015). Kako je ranije istaknuto hijerarhijska kultura uključuje jasne komunikacijske kanale, stabilnost, dosljednost i pojačano zalaganje zaposlenika (Fiordelisi i Ricci, 2014). Konačni cilj hijerarhijske kulture je efikasnost. Između hijerarhijske kulture i finansijskih performansi ustanovljena je negativna veza u studiji (Han, 2012), a istraživanje (Cao *et al.*, 2015) potvrdilo je postojanje negativnog odnosa između hijerarhijske kulture i integracije kupaca.

U organizacijskoj kulturi s otvorenom komunikacijom, organizacijski članovi lako dijele relevantne informacije u cijeloj organizaciji (Simoneaux i Stroud, 2014). Transparentna komunikacija podrazumijeva visok nivo angažmana svih članova organizacije. Uspostava skupa organizacijskih standarda i trendova uglavnom uključuje razvoj dobro definisanih komunikacijskih kanal između menadžera i zaposlenika (Schein, 2010). U studiji (Cao *et al.*, 2015) naznačili su da poslovni menadžeri mogu koristiti komunikacijski kanal kako bi se stvorila transparentna komunikacija za promovisanja kulture dijeljenja i timski rad među članovima organizacije.

4.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura se obično definiše kao organizacijski aranžman kroz koje se dodjeljuju dužnosti i ovlasti te se odvijaju različiti zadaci i aktivnosti unutar organizacije (Bukhari i Mehmood, 2022). Organizacijska struktura je skup metoda koje dijele zadatke određivanjem dužnosti i koordinacijom dužnosti. Organizacije stvaraju strukturu za koordinaciju radnih zadataka i usmjeravanje radnji zaposlenika (Eklund i Lofgren, 2021).

Struktura igra važnu ulogu u poboljšanju performansi organizacije i postizanju konkurentske prednosti budući da sinhronizira sposobnosti, vještine i specijalnosti članova organizacije. Logična i dosljedna organizacijska struktura pomaže u poboljšanju performansi zaposlenika, ali je povezana i s efektima kompanije budući da se više zasniva na timu, osnažuje zaposlenike da identificiraju probleme i potiče ih na sudjelovanje u procesu donošenja odluka. Organizacijska struktura koja je više organske prirode je fleksibilnija, timski zasnovana, potiče inicijative zaposlenika, razvija konsenzus, potiče harmoniju i u pravilu je decentralizirana. Fleksibilna organizacijska struktura je dobar pokazatelj unutrašnje organizacijske komunikacije jer pruža povoljno okruženje za razmjenu informacija i ideja, dok formalizirana i centralizirana organizacijska struktura predstavlja prepreku u razvoju organizacijske komunikacije (Bukhari i Mehmood, 2022).

U hijerarhijskoj organizacijskoj strukturi postaje teško pravovremeno i efikasno prenijeti poruku i informacije s višeg nivoa na niži nivo i obrnuto (Bukhari i Mehmood, 2022). Kod hijerarhijske strukture viši menadžment često nije voljan komunicirati sa zaposlenicima. Zbog toga zaposlenici nemaju jasne ciljeve i mjerila koja će ih voditi kroz proces. Drugim riječima, ne postoji osjećaj zajedničkog smjera prema kojem svi nastoje da se kreću. To ne inspiriše zaposlenike da daju sve od sebe (Chmielecki, 2015). Vođe često izbjegava susrete sa sljedbenicima.

Prema rezultatima do sada provedenih studija na polju organizacijske strukture, karakteristike organizacijske strukture imaju važan uticaj na protok znanja, kontekst i prirodu ljudskih interakcija u organizaciji (Cabello *et al.*, 2014). Optimalna organizacijska struktura bi trebala da omogući koordinisano djelovanje nezavisnih elemenata koji su prisutni u organizacijskoj strukturi. Na ovaj način se spriječava da navedena „anatomija“ nezavisnih elemenata postane prepreka za komunikaciju unutar organizacije, a što bi dalje vodilo do slabijeg širenja tržišnih informacija. S druge strane, visok nivo složenosti organizacijske strukture je povezan s većim poteškoćama u koordinaciji, kontroli i komunikaciji (Cabello *et al.*, 2014).

Organizacijska struktura pruža zaposlenicima okruženje za obavljanje zadataka u skladu sa opisom posla, a pod organizacijom se podrazumijeva svjesno koordinisana društvena jedinica, sastavljena od grupe ljudi, koji funkcionišu na relativno kontinuiranoj osnovi za postizanje zajedničkog cilja ili skupa ciljeva (Widhiastuti, 2012). Organizacijska struktura ima više dimenzija, a u studiji (Damanpour, 1991) navodi se jako veliki broj, kao što su: specijalizacija, funkcionalna dimenzija, diferencijalna dimenzija, profesionalizam, formalizacija, centralizacija, menadžerski stav prema promjeni, položaj menadžera, resursi tehničkog znanja, administrativni intenzitet, zastoj resursa, vanjska komunikacija, interna komunikacija i vertikalna diferencijacija.

Studija (Daft, 1995) daje popis koji uključuje formalizaciju, specijalizaciju, standardizaciju, hijerarhiju autoriteta, složenost, centralizaciju, profesionalnost i kadrovske omjere. Nadalje, istraživanje koje je sproveo Germain (1996) se fokusira na specijalizaciju, decentralizaciju i integraciju u opisivanju uloge konteksta i strukture u usvajanju logističkih inovacija. Studija

(Mahmoudsalehi *et al.*, 2012) navodi četiri dimenzije organizacijske strukture i to: integracija, centralizacija, kompleksnost, i formalizacija.

Organizacijska struktura iz perspektive integracije je obim u kojem su funkcije različitih igrača u organizaciji koordinisane korištenjem formalnih mehanizama (Ghani *et al.*, 2002). Integracija uključuje raspodjelu radnih funkcija i administrativnih mehanizama kroz kontrolu i integraciju radnih aktivnosti. Nadalje, centralizacija organizacijske strukture je stepen koncentracije moći za donošenje odluka i procjenu aktivnosti u vrhu menadžmenta organizacije (Mahmoudsalehi *et al.*, 2012). Visoko centralizirana organizacijska struktura ometa interakciju između članova organizacije, negativno utiče na mogućnost pojedinaca da rastu i napreduju i stimulira kreativno rješenje problema.

Osim toga, složenost organizacijske strukture je stepen razlikovanja raznolikih funkcija s obzirom na ciljeve, posao, orijentaciju i nivo autonomije u organizaciji (Mahmoudsalehi *et al.*, 2012). Formalizirana organizacijska struktura je mjera u kojoj je rad u organizaciji standardiziran i u kojoj je ponašanje zaposlenika vođeno procedurama i pravilima (Mahmoudsalehi *et al.*, 2012). Visoko formalizirana organizacijska struktura sastoji se od eksplicitnih procedura i pravila što interno ograničava slobodu i fleksibilnost u potrebi za inovacijom. Nadalje, prema studiji (Chen i Huang, 2007), standardizacija ograničava angažman članova organizacije, alternativno ponašanje i spremnost na raspravu o dostupnom alternativnom znanju. S druge strane, manje formalizirana organizacijska struktura potiče slobodu i fleksibilnost za raspravljanje o dostupnom alternativnom znanju i nastanak unutarnje inovacije.

Hijerarhijski slojevi, formalizacija i nivo horizontalne integracije negativno utiču na donošenje odluka i komunikaciju u organizaciji (Nahm *et al.*, 2003). Decentralizacija potiče komunikaciju u organizaciji i stvara radna mjesta s više zadovoljnih i motivisanih zaposlenika (Burns i Stalker, 1961; Dewar i Werbel, 1979). Slobodan protok komunikacija je pogodan za donošenje odluka koje zavisi o stručnjacima ali i za brži odgovor na moguće promjene zahtjeva tržišta (Schminke *et al.*, 2002). Suprotno mnogim studijama koje su potvrdile postojanje negativne korelacije između formalizacije i centralizacije, viši nivo formalizacije ne mora da osigurava i viši nivo decentralizacije. Još jedna važna stavka za softverske kompanije je da postoji negativan odnos između centralizacija i inovacija.

Održiva organizacijska struktura zahtijeva kratkoročne i dugoročne ciljeve koji moraju biti mjerljivi i transparentno izražavati ono što organizacija očekuje da ostvari u zadanom roku. Strategije organizacije su usmjerene misijom i vizijom koje pružaju potrebne elemente kao što su svrha i ciljevi. Misija i vizija pomažu u karakterizaciji organizacije i shvatanju onoga čime se ona bavi i planira baviti u budućnosti (Eklund i Lofgren, 2021). Vrijednosti organizacije podržavaju misiju i viziju, te predstavljaju ideale i principe koji oblikuju karakter organizacije i usmjeravaju njezine misli, ponašanje i djelovanje tokom formiranja njene kulture. Vrijednosti se moraju integrisati u sve aspekte organizacije kako bi imale puni efekat. Kada misija, vizija i vrijednosti rade zajedno, daju moćnu vodeću snagu koja

ujedinjuje, koordinira akcije i odluke koje osiguravaju optimalno korištenje resursa (Eklund i Lofgren, 2021).

4.3. Organizacijska klima

Poduzetništvo se smatra jednim od (ključnih) načina za kreiranje zaposlenosti i ima značajan razvojni potencijal za društvo i privredu (Šestić *et al.*, 2017), a ključni faktori uspješnosti preduzetničkog poduhvata povezuju se sa karakteristikama uspješnog menadžera preduzetnika, situacijom, tržištem, proizvodima, ali i osobinama vođe kao što su samodisciplina, odlučnost ili motivacija za poslovanje. Drugim riječima, smatra se da postoji kombinacija nekih ključnih faktora koji mogu pomoći pri kreiranju i pokretanju uspješne poduzetničke aktivnosti.

Studija koju je sproveo Muchinsky (1977) je potvrdila značajnu korelaciju između organizacijske komunikacije i organizacijske klime i to posmatrajući ih kroz interpersonalni milje, afektivni ton prema menadžmentu/organizaciji, organizacijsku strukturu, zatim kroz postupke, odgovornosti i organizacijski identitet. Ova studija sugerira da što pozitivnije pojedinac ocjenjuje komunikaciju u kompaniji, to će on pozitivnije da percipira radnu atmosferu unutar kompanije. Iako je komunikacija metoda interakcije među zaposlenicima, s jedne strane ona može uzrokovati sukob, a s druge se može koristiti kao efikasan način za rješavanja sukoba. Zaposlenici bi trebali imati snažne komunikacijske aktivnosti unutar i izvan organizacije kako bi izbjegli bilo kakve vrste sukoba (Chatterjee i Kulakli, 2015).

Sukob je po definiciji "neslaganje između ljudi ili grupa" (Chatterjee i Kulakli, 2015). Sukobom se smatra neslaganje u mišljenjima između ljudi ili skupina, zbog razlika u stavovima, uvjerenjima, vrijednostima ili potrebama. U poslovnom svijetu, razlike u karakteristikama kao što su radno iskustvo, ličnost, grupa vršnjaka, okolina i situacija, sve dovodi do razlika u ličnim stavovima, uvjerenjima, vrijednostima ili potrebama. Konflikt je komplikovano definisati jer je teško doći do konsenzusa oko definicije ovog pojma (Borisoff i Victor, 1998). Smatra se da konflikt ima negativnu konotaciju i da ga treba izbjegavati (Thanh *et al.*, 2020). U ovoj studiji poistovjećujemo pojam konflikta i sukoba.

Najlakši način za razumijevanje pojma "konflikt" je podijeliti teorije o konfliktu na funkcionalni, situacijski i interaktivni. Sljedbenici funkcionalnog pristupa misle da konflikt ima društvenu funkciju, a oni koji na sukob gledaju kao na situaciju, sugeriraju da je on izraz u određenim situacijama. Pod konfliktom se podrazumjeva komunikativna razmjena između najmanje dvije međuzavisne strane koje imaju različita, suprotna ili nespojiva mišljenja i ciljeve i koji smatraju da se drugi u njih miješa postizanjem njegovih ili njezinih ciljeva (Chatterjee i Kulakli, 2015). U interaktivnom pristupu uvode se dva važna koncepta: međuzavisnost i percepcija. Međuzavisnost je povezana sa situacijama u kojima budućnost jedne strane zavisi o radnjama druge strane (Tidwell, 1998). Pojam percepcije opisan je ranije.

Još jedan koncept spominje Tillett (1991). Naime on smatra da sukob nastaje samo kada su vrijednosti ili potrebe stvarno, objektivno nespojive. Razumijevanjem značenja sukoba organizacija može povećati osvještavanje, prihvatanje i rješavanje sukoba. Isto tako, kroz zajedničke pregovore mogu se stvoriti komunikacijski kanali, koji će omogućiti da se lakše identificiraju uzroci i pronađu rješenja. Prema istraživanju koje je proveo Coser (1956), svrha konflikta je promicanje društva i konflikt će voditi društvo do razvoja novih institucija, tehnologija i ekonomskog sistema. Ova uloga konflikta smatra se funkcionalnom ulogom, ali pored funkcionalne konflikt ima ili može da ima i nefunkcionalnu ulogu. Najvažniji doprinos Coserovog istraživanja o rješavanju konflikta je određivanje funkcionalne i disfunkcionalne uloge konflikta.

Komunikacija ima važnu ulogu u suočavanju i rješavanju sukoba koji mogu nastati između zaposlenika na različitim nivoima kako bi se održala efikasnost organizacije. Visok nivo saradnje unutar organizacije pomoći će u smanjenju i rješavanju unutrašnjih problema (Chatterjee i Kulakli, 2015). Prilikom komunikacije u smislu rješavanja sukoba, većina organizacija su samo zainteresirane za smirivanje svojih zaposlenika i vjerojatno imaju malo interesa za povratne informacije i rješavanje sukoba. Otvoreni komunikacijski kanali pomažu višem menadžmentu da izbjegne negativne reakcije zaposlenika (Chatterjee i Kulakli, 2015). Kako bi se pružila pomoć organizacijama da se suoče i riješe svaki sukob, osmišljen je niz koraka, a svi koraci se oslanjaju na dvije ideje: (1) otkrivanje značenja sukoba i (2) uspostavljanje otvorenih kanala komunikacije.

Sukobi se smatraju jednom od važnih prepreka efikasnom poslovnom komuniciranju. Vjeruju se da se bilo koja vrsta sukoba može "izbjeći" ako organizacija ima otvorene komunikacijske kanale kroz dijalog. Komunikacija sa zaposlenicima treba biti stalna i dosljedna; posebno kada organizacije trebaju smjernice ili kada postoji protivljenje promjenama unutar organizacija (Chatterjee i Kulakli, 2015). Upravljanje sukobima je praksa razumnog prepoznavanja i rješavanje sporova, na uravnotežen i efikasan način. Kao metode za rješavanje konflikata ističu se integracija, kompromis, uslužnost, izbjegavanje i dominacija. Prema studiji Akpan *et al.* (2021), postoje pravilne procedure za upravljanje sukobima u organizaciji, koje se oslanjaju na povećavanje povjerenja zaposlenika u sistem.

Neverbalna komunikacija igra veliku ulogu u rješavanju sukoba budući da se tokom procesa konflikta razmjenjuju najvažnije informacije na neverbaln način. Usred sukoba korisno je obratiti pažnju na neverbalne signale druge osobe. Konfliktna situacija može pomoći pojedincu (vođi ili sljedbenicima) da shvati šta druga strana zapravo želi reći, a reagovanje na adekvatan način (koji bi svakako trebao biti svojstven lideru) povećat će međusobno povjerenje i pomoći u otkrivanju korijena problema (Segal i Smith, 2014).

4.4. Preopterećenost informacijama

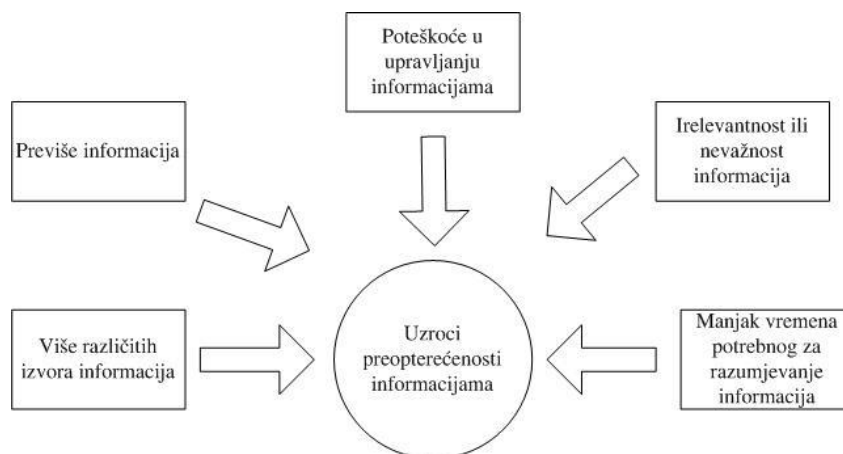
Prema rječniku, "preopterećenje" je kombinacija riječi "preko" i "opterećenje", pri tome, riječ "preko" znači nešto što je previše ili preveliko. Razumijevanje informacija prema studiji

koju je sproveo Yu *et al.* (2018) tumači se kao sve što nam pomaže da organizujemo naša znanja i razmjenimo svoja mišljenja o prirodnom svijetu života ili drugim riječima, informacija može smanjiti naše sumnje u određenim situacijama.

Problem preopterećenosti informacijama danas je sve prisutniji. Zbog toga što živimo u informacijskom društvu, svakodnevno smo bombardovani informacijama neovisno o tome tražimo li ih aktivno ili ne (Edmunds i Morris, 2000). Danas smo sve češće izloženi sve većem broju izvora iz kojih informacije dolaze. Takav primjer je prijem neželjene informacije putem poštanskog sandučića gotovo svakodnevno. Sve veći broj televizijskih kanala pruža veći izbor emisija i ima sve kompleksnije programske vodiče koje treba pažljivo istraživati (Edmunds i Morris, 2000). Na radnom mjestu, informacije se doživljavaju kao ključ uspjeha za organizacije i mnogi se ljudi moraju nositi s ogromnom količinom informacija iz mnogih izvora. Ljudi ne mogu ignorisati informacije na radnom mjestu. Profesionalni i lični opstanak u modernom društvu jasno zavisi o sposobnost preuzimanja ogromne količine novih informacija. Ipak, te informacije rastu eksponencijalno (Edmunds i Morris, 2000).

Preopterećenje informacijama događa se kada protok informacija premašuje informacijske potrebe (Eppler i Mengis, 2004). Sposobnost pojedinaca za obradu informacija varira, što otežava mjerenje informacijskog opterećenja. Obim informacijskog opterećenja varira kod svakog pojedinca (Yu *et al.*, 2018). Što se više informacija prikuplja, njihova količina može zbuniti pojedinca u donošenju odluke o izboru. Informacijska preopterećenost se također može definisati kao situacija suočavanja s ogromnom količinom informacija kreiranim na društvenim mrežama, a što premašuje kapacitet koji pojedinac može podnijeti. Preopterećenost informacijama obično je uzrokovana dotokom informacija iz više izvora, prevelikom količinom informacija, poteškoćama u upravljanju informacijama, irelevantnošću primljenih informacija i manjkom vremena kod prijemnika informacija da se te informacije analiziraju i razumiju. Uzroci preopterećenosti informacijama sumirani su na Slici 9 (Hoq, 2014).

Slika 9 Uzroci preopterećenosti informacijama



Izvor: Hoq, 2014

Napredovanje u informacijskim tehnologijama, a naročito tehnologijama za pretraživanje informacija na online pretraživačima, dovela je do vremenskih ograničenja za korisnike informacija da skeniraju sve te informacije. S pojava novih izdavačkih medija, a naročito onih online, javilo se i previše informacija koje se generišu iz višestrukih izvora što je jedan od glavnih uzroka preopterećenosti informacijama. Ovakva situacija sa izvorima i dostupnošću informacija stavlja sve veći pritisak na korisnike informacija koji imaju vrlo ograničeno vrijeme za pronalaženje, lociranje, prihvatanje i procjenu informacija iz svih tih različitih izvora. Problem pogoršava i činjenica da su relevantne informacije u sjeni nebitnih i nevažnih informacija, koje se još i dodatno i neprestano gomilaju u raznim medijima, posebno elektroničkim medijima poput televizije, web stranica, blogova, društvenih mreža, e-mail, itd. Osim toga, većina ljudi nema adekvatne vještine informacijske pismenosti, odnosno ne zna kako da identificira potrebu za informacijama, kako da dođe do potrebnih informacija i izvora, kako da primi informacije u pravom formatu, kako da procjeni vrijednost dobivenih informacija u kontekstu njegovih/njezinih potreba i, konačno, kako da iskoristi pribavljene informacije za upoznavanje sa vlastitim potrebama.

Još jedna jedinstvena karakteristika preopterećenosti informacijama je da ona ima više dimenzija. Povećava se broj informativnih materijala i medija, s novim tehnikama i pristupima prezentovanja informacija na mnogobrojnu publiku. Drugim riječima ne povećava se samo količina informacija istog tipa, nego i raznolikost informacija. Često prevelika količina informacija zaposlenicima stvara veliki problem (Chmielecki, 2015). Preopterećenost informacijama je odlučujući faktor koji dovodi do negativnog radnog okruženja koje ubija produktivnost, prigušuju kreativnost i čine zaposlenike nesretnim. Gubici koji proizilaze direktno ili indirektno iz preopterećenja informacijama procjenju se na 650 milijardi dolara u svijetu svake godine (Roetzel, 2019).

Preopterećenost informacijama zavisi o prirodi posla koji se obavlja kroz proces i jedan je od najvažnijih faktora preopterećenosti. Preopterećenost informacijama je povezano s količinom i prirodom znanja i vještina kojima se raspolaže, te sa brzinom i kvalitetom obrade. Osim faktora rada, drugi važni faktori su osoba i njezin stav, kvalifikacija, i iskustvo. Nivo znanja i vještina koji proizilaze iz iskustva i ličnih osobina direktno utiče na sposobnost primanja informacija (Li i Li, 2011). Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjera nas da biramo između onoga što nam je bitno i onoga što možemo ignorisati.

Preopterećenje informacijama događa se kada se donositelji odluka suoče s nivoom informacija koji je veći od njihovog kapaciteta za obradu informacija, tj. previsoko informacijsko opterećenje (Roetzel, 2019). Porast internetskih tehnologija i korištenje internetskih usluga rezultiralo je širenjem problema povezanih s preopterećenošću informacijama za sve društvene članove. U antičko i srednjovjekovno doba gotovo isključivo plemstvo i akademici suočavali s problemima povezanim s preopterećenjem informacijama. Danas, u eri globalizacije, razvoj novih tehnologija i tehnološka revolucija, transformisala je svaki posao (Grahovac i Softić, 2019).

Implikacije preopterećenosti informacijama za prosječnog korisnika informacija su gotovo uvijek negativne. Naime, korisnici se moraju suočiti s čitavim nizom izazova kako bi došli do potrebnih informacija, što dovodi do umora i tjeskobe. Posljedice preopterećenosti informacijama mogu se sažeti u sljedećem (Hoq, 2014):

1. Uprkos dostupnosti velike količine informacija, čini se da pojedinci znaju manje jer je kvantum onoga što se potencijalno može znati beznačajan u odnosu na dostupne informacije.
2. Previše informacija dovodi do smrzavanja mozga ili zamora mozga. Zamoren mozak s druge strane može da pribjegava izbjegavanju informacija. Na ovakav način, korisnik može izgubiti ili propustiti vrijedne informacije.
3. Preopterećenost informacijama također može voditi do razvoja zavisnosti o informacijama i do želje za prikupljanjem sve više informacija. Efekat te zavisnosti je pad produktivnosti koja bi mogla dovesti organizaciju u situaciju kreiranja neželjene pošte u kojoj organizacije ograničavaju vrstu informacija dostupnih zaposlenicima.
4. Preopterećenost informacijama vodi do pada fokusa.
5. Još jedan efekat je i prestanak razmišljanja, jer gotovo svim korisnicima su dostupne sve potrebne informacije.
6. Uz lavinu dostupnih informacija, preopterećenost bi mogla dovesti do kontaminacije informacija a dalje i do pogrešnih odluka.
7. Preopterećenost informacijama tjera na razmišljanje o prošlosti i neposrednoj budućnosti bez fokusa na trenutno stanje, odnosno do štetnih neuroloških efekata nazvanih i kao 'osobina nedostatka pažnje'.

Malo je vjerojatno da se može pronaći jedno savršeno rješenje za smanjenje ili iskorijenjivanje problema preopterećenosti informacijama. Ako se manje potencira na postojanju ovog problema možda će ljudi lakše živjeti s tim i manje je vjerojatno da će se žaliti ako je to postalo prihvaćeno stanje. Nastavak istraživanja među poslovnim organizacijama trebao bi da ide u pravcu određivanje obima informacija koji uzrokuje opterećenje i iznalaženju se strategije koje se mogu primjenjivati za borbu protiv ovog problema (Edmunds i Morris, 2000).

Na primjer, internet se sve više smatra načinom za borbu protiv preopterećenosti informacijama, iako se u nekoj literaturi sugerše da bi on mogao biti i dodatni uzrok za produbljivanje problema. Istraživanje efekata interneta na upravljanje informacijama u kompanijama pružilo bi korisne dokaze koji mogu pomoći u smanjenju preopterećenosti informacijama u kompanijama (Edmunds i Morris, 2000).

4.5. Ostale prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja

Organizacijska komunikacija je ključni aspekt za efikasnost organizacija i pojedinaca unutar organizacije. Stalni obrasci interakcije među ljudima unutar organizacije okarakterisani su

kao planirani, sekvencijalni i sistemski (Chatterjee i Kulakli, 2015). Najčešće prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja su manjak informacija, djeljenje informacija, zanemarivanje važnosti i uloge komunikacije u organizaciji, nepravovremeno dostavljanje informacija i uopće nedostatak povratnih informacija.

Mnogo je faktora koji mogu dovesti do loše komunikacije unutar a izdvajaju se problemi prijenosa (npr.: jednostrani komunikacijski procesi), potiskivanje informacija, greške u onome što se prenosi, glasine, vrsta jezika koji se koristi i namjerno iskrivljenje informacija (Chmielecki, 2015). Manjak informacija je veoma čest razlog za pritužbe od strane zaposlenika. Čak i u današnjem društvu preopterećenom informacijama, zaposlenicima često nedostaju informacije koje su im potrebne za obavljanje posla. Zaposlenici ponekad imaju podatke koji su im potrebni od vanjskih dobavljača, ali ne i ostale informacije koje su dobili njihovi nadređeni i/ili saradnici, ali nisu pravilno podijelili (Chmielecki, 2015).

Dijeljenje informacija je identificirano kao prepreka razvoju efikasne poslovne komunikacije (Chmielecki, 2015). Ono je povezano veoma često s nedostatkom povjerenja. Razmjena informacija je veoma važna jer informacije i znanje mijenjaju percepcije. Kada ljudi imaju više znanja o svom području rada, počinju razmišljati i ponašati se drugačije dok rade. Radnik može radosno prihvatiti svaki novi izazov i zadatak. Nadalje, djeljenje informacija s ljudima također im može pomoći da se osjećaju dijelom tima. Kompanijama je često problematično razmjenjivati informacije sa svim potrebnim djelatnicima. To uzrokuje mnogo problema u radu. Informacija obično ne dopire do svih uključenih ljudi, a ponekad je razlog za to neredovna komunikacija (npr. neredovno čitanje e-pošte). U eri novih tehnologija zaposlenicima se čini vrlo važnim da mogu da podjele informacije licem u lice. Postoje i mnogi problemi povezani s tehnologijama. Na kraju, ali ne i najmanje važno, najprozaičniji problem je pretpostavka da će zaposlenici nekako primiti poruku (Chmielecki, 2015).

Zanemarivanje uloge interne komunikacije od strane menadžmenta je jedno od najproblematičnijih područja. Čest problem je to što vodstvo zapravo ne cijeni komunikaciju ili ne vodi računa o njoj, tj. vodstvo nije svjesno kome i kada je prenjelo koje informacije (Chmielecki, 2015). Unatoč tome što kompanije koriste mnogo kanala, kombinacija i prilagođavanje je jako važno. Pravovremeno dostavljanje informacije je veoma važno tokom interne komunikacije. Suština ovog problema je da se informacije ne daju zaposlenicima kada i gdje su im potrebne (Chmielecki, 2015).

Nedostatak povratnih informacija je još jedno problematično područje internih komunikacija. Npr. ponekad zaposlenici ne dobivaju nikakve povratne informacije od menadžera. Više informacija od kupaca govori kompaniji dosta o uslugama koje kompanija pruža, te kako se osjećaju kupci u vezi s tim, što bi željeli promijeniti, itd. Činjenica je da u velikom broju kompanija, menadžment rijetko ocjenjuje rad zaposlenika. Nadalje, to ne samo da pozitivno motiviše ljude, nego također pomaže u ispravljanju grešaka i davanju smjernica (Chmielecki, 2015).

Razlika u semantici jezika koju koristi kompanija ili vođe u svom komunikacijskom procesu može otežati razumijevanje. Na primjer, praksa IT vođa da komuniciraju korištenjem tehničkih izraza možda neće biti laka i direktno razumljiva od strane poslovnih ljudi. Nerealan i dvosmislen opis poslovnih potreba također stvara nesporazum u komunikaciji. Obje strane u komunikaciji moraju razmotriti uspostavljanje zajedničkog jezika putem dogovorenih zajednički definisanih pojmova i njihovih odgovarajućih konteksta (Adnan i Jambari, 2016). Okolina igra važnu ulogu u oslikavanju stanja komunikacije. Odgovarajuće okruženje koje potiče efikasnu komunikaciju između kompanija tokom planiranja strateškog usklađivanja daje slobodu vođama da komuniciraju svoje mišljenje i ideje na fleksibilan i neformalan način. U okruženju mora postojati povjerenje među vođama različitih domena. Također je važno osigurati okruženje koje promovira formalne i neformalne komunikacijske mreže. Neformalna mreža omogućava vođama da izraze svoje misli na jednostavan i spontan način (Adnan i Jambari, 2016). Nadalje, potiče stvaranje zajedničkog jezika i dovodi do međusobnog razumijevanja.

Upravljanje odnosima je još jedan od faktora koji doprinosi stvaranju bolje komunikacije između vođa i zaposlenika u nekoj domeni. Održavanje dobrih veza pozitivno utiče na poslovno strateško planiranje. Za održavanje dobrih odnosa, potrebno je rješavanje i spriječavanje sukoba, te smanjenje nesporazuma i neusklađenosti ideja koje se javljaju tokom komunikacije u strateškom planiranju. Vođe moraju imati dobre komunikacijske vještine i stav prema komunikaciji u grupi (Adnan i Jambari, 2016). Dobre komunikacijske vještine mogu uticati na efikasnost vodstva, a poštovanje daje pozitivne povratne informacije. Ovo smanjuje napetost u komunikacijskom procesu između obje strane.

Iz ovog poglavlja možemo zaključiti da mnogi faktori utiču na efikasnost poslovne komunikacije, pri čemu je jako važno prepoznati potencijalne prepreke odnosno smetnje u poslovnoj komunikaciji i otkloniti ih ili ublažiti njihovo djelovanje na sam proces komunikacije kako bi komunikacija bila što efikasnija.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POTICAJA I PREPREKA EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

5.1. Dinamika i metodologija istraživanja

Na uzorku od 301 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija različitih demografskih karakteristika), provedeno je empirijsko istraživanje kojim se nastojalo utvrditi da li i u kojoj mjeri determinante (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, tehnologija, birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), konflikti na radnom mjestu, te preopterećenost informacijama) predstavljaju poticaje i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja. Prikupljanje primarnih podataka izvršeno je u periodu od septembra 2022. do februara 2023. godine, uz korištenje metode direktnog anketiranja ispitanika. Prilikom

odabira ispitanika korištena je metoda namjernog uzorkovanja, a sve u cilju dobijanja što relevantnijih (reprezentativnijih i objektivnijih) rezultata istraživanja. Ispitanici su anketirani lično uz korištenje printane ili online verzije upitnika. Važno je naglasiti da se u toku istraživačkog procesa vodilo računa o anonimnosti ispitanika, te da su isti upoznati s namjenom i svrhom istraživanja.

Kao osnovni instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik koji se sastojao od 20 pitanja zatvorenog tipa (nominalne, ordinalne, te petostepene intervalne skale s više stavki). Predmetna pitanja unutar upitnika su kategorisana u 5 cjelina:

- demografske karakteristike ispitanika (spol, starosna dob, stepen obrazovanja, radno mjesto (pozicija) u kompaniji, status radnog mjesta, te dužina staža na trenutnom radnom mjestu),
- karakteristike kompanija iz kojih dolaze ispitanici (primarna djelatnost, vlasništvo, pravni oblik organizovanja, dužina poslovanja, te broj zaposlenih ili veličina),
- poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja (transformacijski leadership stil-3 stavke, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima-4 stavke, odnosi zaposlenika-9 stavki, te tehnologija-5 stavki),
- prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja (birokratska organizaciona kultura-4 stavke, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost)-11 stavki, konflikti na radnom mjestu-7 stavki, te preopterećenost informacijama-6 stavki),
- te efikasnost poslovnog komuniciranja (28 stavki).

Uzimajući u obzir da su prilikom mjerenja poticaja (4 istraživačke varijable) i prepreka (4 istraživačke varijable), te same efikasnosti poslovnog komuniciranja korištene standardizirane petostepene intervalne skale s više od 3 stavke, u nastavku je sprovedena analiza pouzdanosti ili interne homogenosti stavki. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 5 Pouzdanost skala za mjerenje poticaja efikasnog poslovnog komuniciranja

SKALE (ukupno α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Transformacijski leadership stil ($\alpha = 0.916$)	Vaš nadređeni (šef, rukovodilac) Vam pomaže da se razvijate.	$\alpha = 0.891$
	Vaš nadređeni Vas redovno upoznaje s njegovim mišljenjem o vašem radu.	$\alpha = 0.847$
	Vaš nadređeni posvećuje ličnu pažnju podređenima koji izgledaju odbačeno.	$\alpha = 0.898$
	Vaša kompanija se fokusira na lojalnost zaposlenika.	$\alpha = 0.929$

Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima ($\alpha = 0.936$)	U vašoj kompaniji je veoma važna grupna kohezija (slaganje) između zaposlenika.	$\alpha = 0.903$
	Vaša organizacija funkcioniše poput velike porodice.	$\alpha = 0.915$
	U vašoj kompaniji biti dobar menadžer znači biti mudar i dijeliti znanje s drugima.	$\alpha = 0.920$
Odnosi zaposlenika ($\alpha = 0.758$)	S nekim od vaših radnih kolega je veoma teško sarađivati.*	$\alpha = 0.785$
	S nekim od vaših radnih kolega ste u konfliktu.*	$\alpha = 0.742$
	Teško Vam je sarađivati s najmanje jednom grupom zaposlenika u vašoj kompaniji.*	$\alpha = 0.737$
	Vaš nadređeni (šef, rukovodilac) Vas vrednuje.	$\alpha = 0.724$
	Vaš nadređeni Vas poštuje.	$\alpha = 0.711$
	Teško sarađujete s vašim nadređenim.*	$\alpha = 0.737$
	U vašoj kompaniji se ohrabruje kultura harmoničnih poslovnih odnosa između zaposlenika.	$\alpha = 0.700$
	U vašoj kompaniji se ohrabruju pozitivni poslovni odnosi između zaposlenika.	$\alpha = 0.709$
	U vašoj kompaniji se favoriziraju određene grupe ili individualci u odnosu na druge zaposlenike.*	$\alpha = 0.759$
Tehnologija ($\alpha = 0.931$)	U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za obavljanje timskog rada između zaposlenika.	$\alpha = 0.912$
	U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za obavljanje komunikacije između zaposlenika.	$\alpha = 0.908$
	U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za pretragu i pristup potrebnim informacijama.	$\alpha = 0.904$
	U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za simulacije i predikcije (predviđanja).	$\alpha = 0.929$
	U vašoj kompaniji je dostupna tehnologija za pohranu i čuvanje podataka.	$\alpha = 0.920$

Izvor: Autor završnog rada

Prilikom mjerenja transformacijskog leadership stila korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Northouse, 2001) koja se sastojala od 3 stavke. Dobijeni rezultati ukazuju da ista ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) koji iznosi $\alpha = 0.916 > 0.700$. U slučaju mjerenja organizacione kulture orijentisane ka ljudima korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Somacescu i Barbu, 2017) koja se sastojala od 4 stavke. Dobijeni rezultati ukazuju da ista ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) koji iznosi $\alpha = 0.936$.

Tokom mjerenja odnosa među zaposlenicima korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Biggs *et al.*, 2016) koja se sastojala od 9 stavki. Važno je napomenuti da su sljedeće stavke: "S nekim od vaših radnih kolega je veoma teško sarađivati", "S nekim od vaših radnih kolega ste u konfliktu", "Teško Vam je sarađivati s najmanje jednom grupom zaposlenika u vašoj kompaniji", "Teško sarađujete s vašim nadređenim", te "U vašoj

kompaniji se favoriziraju određene grupe ili individualci u odnosu na druge zaposlenike", tokom statističke analize podataka tretirane reverzibilno tj. dobijeni odgovori su dekodirani u suprotnom smjeru. Dobijeni rezultati ukazuju da ista ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) koji iznosi $\alpha = 0.758$.

Zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) zabilježen je i u slučaju mjerenja tehnologije tj. zabilježena je vrijednost $\alpha = 0.931$. Za potrebe mjerenja predmetne istraživačke varijable korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Baskaran *et al.*, 2020) koja se sastojala od 5 stavki. Također, rezultati pouzdanosti koji se odnose na prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 6 Pouzdanost skala za mjerenje prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja

SKALE (ukupno α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Birokratska organizaciona kultura ($\alpha = 0.795$)	Vaša kompanija je usmjerena na formalna pravila i procedure.	$\alpha = 0.717$
	Vaša kompanija je veoma formalizovana. Procedure u većini slučajeva određuju aktivnosti zaposlenika.	$\alpha = 0.708$
	Vaša kompanija je zabrinuta za stabilnost i predvidljivost poslovanja.	$\alpha = 0.793$
	U vašoj kompaniji biti dobar menadžer znači biti koordinator, organizator i administrator.	$\alpha = 0.751$
Organizaciona struktura ($\alpha = 0.926$)	Vašim nadređenima zaposlenici uopšte nisu važni.	$\alpha = 0.923$
	Zaposlenici u vašoj kompaniji ne mogu donijeti vlastite odluke bez kontrole drugih.	$\alpha = 0.920$
	Zaposlenicima u vašoj kompaniji nije dozvoljeno da samostalno organizuju posao.	$\alpha = 0.917$
	Zaposlenicima u vašoj kompaniji nije dozvoljeno da obavljaju posao na način na koji oni žele.	$\alpha = 0.917$
	Većina zaposlenika u vašoj kompaniji nije uspostavila vlastita radna pravila.	$\alpha = 0.920$
	U vašoj kompaniji je veoma važno imati odobrenje nadređenih prije donošenja odluke.	$\alpha = 0.918$
	U vašoj kompaniji, zaposlenici koji žele donijeti samostalne odluke, biće vrlo brzo obeshrabreni.	$\alpha = 0.919$
	U vašoj kompaniji, se čak i najmanji detalji moraju navesti prilikom izvještavanja nadređenima.	$\alpha = 0.915$
	U vašoj kompaniji, zaposlenici koji obavljaju međusektorske poslove, moraju imati odobrenje nadređenih prije poduzimanja bilo kakvih aktivnosti.	$\alpha = 0.918$
	U vašoj kompaniji, svaka odluka mora imati odobrenje nadređenih.	$\alpha = 0.918$
U vašoj kompaniji, jedan nadređeni rukovodi velikom broju službi ili sektora.	$\alpha = 0.924$	
Konflikti na radnom mjestu ($\alpha = 0.928$)	Često imate osjećaj da se drugi zaposlenici odnose nekorektno prema Vama.	$\alpha = 0.918$
	Često imate rasprave s drugim zaposlenicima po pitanju vašeg posla.	$\alpha = 0.919$
	Drugi zaposlenici često pokazuju nedostatak poštovanja ili potcjenjivački odnos prema Vama.	$\alpha = 0.910$
	Drugi zaposlenici se često neljubavno ili grubo odnose prema Vama.	$\alpha = 0.914$
	Drugi zaposlenici često pokazuju ljubomoru prema Vama.	$\alpha = 0.924$

	Drugi zaposlenici Vas često kritikuju ili krive za greške koje nisu vaše (koje su počinili drugi).	$\alpha = 0.912$
	Drugi zaposlenici Vam često daju nejasne smjernice.	$\alpha = 0.919$
Preopterećenost informacijama ($\alpha = 0.919$)	Na poslu morate upravljati s toliko informacija da Vam često treba puno vremena da završite čak i jednostavne zadatke.	$\alpha = 0.899$
	Osjećate da ste preopterećeni s previše informacija na poslu.	$\alpha = 0.902$
	Ponekad Vam je teško da se koncentrišete na poslu, zbog svih informacija koje morate artikulirati.	$\alpha = 0.894$
	Na poslu morate upravljati s toliko informacija da često imate problem s njihovim razvrstavanjem po važnosti.	$\alpha = 0.893$
	Na poslu morate obraditi toliko informacija da Vam iste često uzrokuju kašnjenja u obavljanju radnih zadataka.	$\alpha = 0.910$
	Svaki dan na poslu se suočavate s "lavinom" e-mail poruka, telefonskih poziva ili tekstualnih poruka.	$\alpha = 0.925$

Izvor: Autor završnog rada

Prilikom mjerenja birokratske organizacione kulture korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Somacescu i Barbu, 2017) koja se sastojala od 4 stavke. Dobijeni rezultati ukazuju da ista ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) koji iznosi $\alpha = 0.795 > 0.700$. U slučaju mjerenja organizacione strukture (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Cabello *et al.*, 2014) koja se sastojala od 11 stavki. Dobijeni rezultati ukazuju da ista ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) koji iznosi $\alpha = 0.926$. Tokom mjerenja konflikata na radnom mjestu korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Wright *et al.*, 2017) koja se sastojala od 7 stavki. Dobijeni rezultati ukazuju da ista ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) koji iznosi $\alpha = 0.928$. Zadovoljavajući stepen pouzdanosti (interne homogenosti stavki) zabilježen je i u slučaju mjerenja preopterećenosti informacijama tj. zabilježena je vrijednost $\alpha = 0.919$. Za potrebe mjerenja predmetne istraživačke varijable korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (Williamson *et al.*, 2012) koja se sastojala od 6 stavki.

Također, veoma dobar rezultat pouzdanosti (interne homogenosti 28 stavki) standardizirane petostepene intervalne skale (Somacescu i Barbu, 2017) za mjerenje efikasnosti poslovnog komuniciranja koji iznosi $\alpha = 0.985$, je u nastavku prezentiran tabelarno.

Tabela 7 Pouzdanost skale za mjerenje efikasnosti poslovnog komuniciranja

SKALE (ukupno α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Efikasnost poslovnog komuniciranja ($\alpha = 0.985$)	Informisani ste veoma dobro o vašem ličnom napretku (progresu) na radnom mjestu.	$\alpha = 0.985$
	Informisani ste veoma dobro o politikama i ciljevima odjela (sektora) u kome ste zaposleni.	$\alpha = 0.984$
	Informisani ste veoma dobro o zahtjevima vašeg posla (radnog mjesta).	$\alpha = 0.985$

Informisani ste veoma dobro o novčanim naknadama i drugim benefitima na radnom mjestu.	$\alpha = 0.984$
Redovno dobijate priznanja za vaše zasluge na poslu.	$\alpha = 0.984$
Informisani ste veoma dobro o načinu evaluacije (ocjene) zaposlenika.	$\alpha = 0.985$
Informisani ste veoma dobro o rješavanju vaših zahtjeva.	$\alpha = 0.984$
Nadređeni veoma dobro razumiju vaše probleme.	$\alpha = 0.984$
Informisani ste veoma dobro o budžetu vaše kompanije.	$\alpha = 0.985$
Informisani ste veoma dobro o promjenama u vašoj kompaniji.	$\alpha = 0.984$
Informisani ste veoma dobro o politikama i ciljevima vaše kompanije.	$\alpha = 0.984$
Informisani ste veoma dobro o uspjesima i/ili neuspjesima vaše kompanije.	$\alpha = 0.984$
Organizaciona komunikacija u vašoj kompaniji Vas veoma motiviše.	$\alpha = 0.984$
Zaposlenici u vašoj kompaniji imaju dobre komunikacijske vještine.	$\alpha = 0.984$
Osjećate da se kroz organizacionu komunikaciju možete poistovjetiti s vašom kompanijom.	$\alpha = 0.984$
U vašoj kompaniji se konflikti rješavaju na efikasan način.	$\alpha = 0.984$
Vaš nadređeni veoma pažljivo sluša vaše probleme.	$\alpha = 0.984$
Vaš nadređeni Vam uvijek pomaže u rješavanju vaših problema.	$\alpha = 0.984$
Vaš nadređeni Vam vjeruje.	$\alpha = 0.984$
Vaš nadređeni je uvijek otvoren za vaše ideje.	$\alpha = 0.984$
U vašoj kompaniji su sastanci uvijek dobro organizovani.	$\alpha = 0.984$
Organizaciona komunikacija u vašoj kompaniji je zdrava.	$\alpha = 0.984$
U vašoj kompaniji su pisane smjernice jasne i koncizne.	$\alpha = 0.984$
U vašoj kompaniji je organizaciona komunikacija uvijek relevantna.	$\alpha = 0.984$
Zaposlenici u vašem odjelu (sektoru) su veoma kompatibilni.	$\alpha = 0.984$
U vašoj kompaniji je neformalna komunikacija veoma česta.	$\alpha = 0.985$
U vašoj kompaniji se veoma brzo komunikacijska praksa može prilagoditi hitnim slučajevima.	$\alpha = 0.984$
U vašoj kompaniji je komunikacija sa zaposlenicima drugih odjela veoma otvorena i besplatna.	$\alpha = 0.985$

Izvor: Autor završnog rada

5.2. Uzorak istraživanja

U predmetnom empirijskom istraživanju je aktivno učestvovao 301 ispitanik (aktivni zaposlenik bh. kompanija). U nastavku poglavlja su deskriptivno i tabelarno prezentirane najvažnije demografske karakteristike (spol, starosna dob, stepen obrazovanja, radno mjesto (pozicija) u kompaniji, status radnog mjesta, te dužina radnog staža na trenutnom radnom

mjestu) i karakteristike kompanija (primarna djelatnost, vlasništvo, pravni oblik organizovanja, dužina poslovanja, te broj zaposlenih ili veličina) iz kojih dolaze ispitanici.

Demografske karakteristike ispitanika

Spol ispitanika

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku je ženskog spola (njih 178 ili 59,10%), dok je njih 123 ili 40,90% muškog spola. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 8 Spol ispitanika

Spol	Ispitanici	
	Br.	%
Muški	123	40,90
Ženski	178	59,10
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Starosna dob ispitanika

Većina ispitanika u predmetnom uzorku je starosne dobi od 30 do 40 godina (njih 94 ili 31,20%). Preko 23% ispitanika ima manje od 30 godina, dok je njih 59 ili 19,60% starosne dobi od 51 do 60 godina. Najmanje ispitanika ima preko 60 godina (njih 20 ili 6,60%). Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 9 Starosna dob ispitanika

Starosna dob	Ispitanici	
	Br.	%
Manje od 30 godina	70	23,30
Od 30 do 40 godina	94	31,20
Od 41 do 50 godina	58	19,30
Od 51 do 60 godina	59	19,60
Preko 60 godina	20	6,60
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Stepen obrazovanja ispitanika

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku ima višu ili visoku stručnu spremu (njih 171 ili 56,80%). Preko 24% ispitanika ima završen master ili magisterij (njih 75), dok njih 55 ili 18,30% ima srednju stručnu spremu. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 10 Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Ispitanici	
	Br.	%
Srednja stručna sprema	55	18,30
Viša ili visoka stručna sprema	171	56,80
Master ili magisterij	75	24,90
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Radno mjesto (pozicija) ispitanika u kompaniji

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku obavlja nerukovodeće poslove u kompaniji (njih 258 ili 85,70%), dok je njih 43 ili 14,30% na rukovodećim radnim mjestima. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 11 Radno mjesto (pozicija) ispitanika u kompaniji

Radno mjesto (pozicija)	Ispitanici	
	Br.	%
Rukovodeće	43	14,30
Nerukovodeće	258	85,70
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Status radnog mjesta ispitanika

Većina ispitanika u predmetnom uzorku ima ugovor na neodređeno (njih 218 ili 72,40%). Preko 24% ispitanika ima ugovor na određeno (njih 73), dok njih 10 ili 3,30% ima status volontera ili pripravnika na radnom mjestu. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 12 Status radnog mjesta ispitanika

Status radnog mjesta	Ispitanici	
	Br.	%
Volonter/pripravnik	10	3,30
Ugovor na određeno	73	24,30

Ugovor na neodređeno	218	72,40
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Dužina staža ispitanika na trenutnom radnom mjestu

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku obavlja trenutne poslove preko 10 godina (njih 141 ili 46,80%). Približno 39% ispitanika obavlja trenutne poslove manje od 5 godina (njih 116), dok njih 44 ili 14,60% ima od 5 do 10 godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 13 Dužina radnog staža ispitanika na trenutnom radnom mjestu

Dužina radnog staža	Ispitanici	
	Br.	%
Manje od 5 godina	116	38,60
Od 5 do 10 godina	44	14,60
Preko 10 godina	141	46,80
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Karakteristike kompanija ispitanika

Primarna djelatnost kompanije ispitanika

Većina ispitanika u predmetnom uzorku dolazi iz uslužnih kompanija (njih 160 ili 53,20%). Približno 25% ispitanika obavlja poslove u kompanijama koje se bave trgovinom (njih 75), dok njih 66 ili 21,90% dolazi iz proizvodnih kompanija. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 14 Primarna djelatnost kompanije ispitanika

Primarna djelatnost	Kompanija ispitanika	
	Br.	%
Proizvodnja	66	21,90
Usluge	160	53,20
Trgovina	75	24,90
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Vlasništvo kompanije ispitanika

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku dolazi iz kompanija u domaćem privatnom vlasništvu (njih 110 ili 36,60%). Približno 32% ispitanika obavlja poslove u kompanijama koje imaju strano vlasništvo (njih 97), dok njih 94 ili 31,20% dolazi iz državnih ili javnih kompanija. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 15 Vlasništvo kompanije ispitanika

Vlasništvo	Kompanija ispitanika	
	Br.	%
Državno/javno	94	31,20
Domaće privatno	110	36,60
Strano	97	32,20
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika

Većina ispitanika u predmetnom uzorku dolazi iz kompanija koje su pravno organizovane kao društvo s ograničenom odgovornošću (njih 190 ili 63,10%). Približno 25% ispitanika obavlja poslove u dioničkim društvima (njih 74), dok njih 37 ili 12,30% dolazi iz kompanija koje imaju neki drugi pravni oblik organizovanja. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 16 Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika

Pravni oblik organizovanja	Kompanija ispitanika	
	Br.	%
Društvo s ograničenom odgovornošću	190	63,10
Dioničko društvo	74	24,60
Nešto drugo	37	12,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Dužina poslovanja kompanije ispitanika

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku dolazi iz kompanija koje posluju preko 20 godina (njih 203 ili 67,50%). Približno 18% ispitanika obavlja poslove u kompanijama koje

posluju od 10 do 20 godina (njih 54), dok njih 44 ili 14,60% dolazi iz kompanija koje su na tržištu prisutne manje od 10 godina. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 17 Dužina poslovanja kompanije ispitanika

Dužina poslovanja	Kompanija ispitanika	
	Br.	%
Manje od 10 godina	44	14,60
Od 10 do 20 godina	54	17,90
Preko 20 godina	203	67,50
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

Broj zaposlenih (veličina) kompanije ispitanika

Najveći broj ispitanika u predmetnom uzorku dolazi iz srednjih kompanija koje imaju od 51 do 250 zaposlenih (njih 143 ili 47,50%). Približno 25% ispitanika obavlja poslove u velikim kompanijama sa preko 250 zaposlenih (njih 76), dok njih 54 ili 17,90% dolazi iz malih kompanija koje imaju do 10 do 50 zaposlenih. Najmanji broj ispitanika (njih 28 ili 9,30%) dolazi iz mikro kompanija koje imaju do 9 zaposlenih. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 18 Broj zaposlenih (veličina) kompanije ispitanika

Broj zaposlenih (veličina)	Kompanija ispitanika	
	Br.	%
Do 9 zaposlenih (mikro kompanija)	28	9,30
Od 10 do 50 zaposlenih (mala kompanija)	54	17,90
Od 51 do 250 zaposlenih (srednja kompanija)	143	47,50
Preko 250 zaposlenih (velika kompanija)	76	25,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor završnog rada

5.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja

U nastavku su prezentirani rezultati deskriptivno-komparativne analize podataka koji obuhvataju stavove 301 ispitanika (aktivnog zaposlenika bh. kompanija) po pitanju:

- poticaja efikasnog poslovnog komuniciranja (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika i tehnologija),
- prepreka efikasnog poslovnog komuniciranja (birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), konflikti na radnom mjestu i preopterećenost informacijama),
- te stepena efikasnosti poslovnog komuniciranja.

Poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja u bh. kompanijama

Transformacijski leadership stil u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju transformacijskog leadershipa stila, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 3 stavke. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 19 Transformacijski leadership stil u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Vaš nadređeni (šef, rukovodilac) Vam pomaže da se razvijate.	3,36	1,358
Vaš nadređeni Vas redovno upoznaje s njegovim mišljenjem o vašem radu.	3,31	1,266
Vaš nadređeni posvećuje ličnu pažnju podređenima koji izgledaju odbačeno.	3,08	1,265
TRANSFORMACIJSKI LEADERSHIP STIL	3,25	1,200

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je transformacijski leadership stil u bh. kompanijama umjereno zastupljen (aritmetička sredina 3,25, standardna devijacija 1,200).

Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju organizacione kulture orijentisane ka ljudima, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 4 stavke. U narednoj tabeli su prezentirane

vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 20 Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Vaša kompanija se fokusira na lojalnost zaposlenika.	3,27	1,261
U vašoj kompaniji je veoma važna grupna kohezija (slaganje) između zaposlenika.	3,38	1,333
Vaša organizacija funkcioniše poput velike porodice.	3,18	1,295
U vašoj kompaniji biti dobar menadžer znači biti mudar i dijeliti znanje s drugima.	3,40	1,371
ORGANIZACIONA KULTURA ORIJENTISANA KA LJUDIMA	3,31	1,206

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je organizaciona kultura orijentisana ka ljudima u bh. kompanijama umjereno zastupljena (aritmetička sredina 3,31, standardna devijacija 1,206).

Odnosi zaposlenika u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju odnosa među zaposlenicima, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 9 stavki. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 21 Odnosi zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
S nekim od vaših radnih kolega je veoma teško sarađivati.*	2,79	1,273
S nekim od vaših radnih kolega ste u konfliktu.*	3,88	1,048
Teško Vam je sarađivati s najmanje jednom grupom zaposlenika u vašoj kompaniji.*	3,68	1,113
Vaš nadređeni (šef, rukovodilac) Vas vrednuje.	3,45	1,273

Vaš nadređeni Vas poštuje.	3,61	1,288
Teško saradujete s vašim nadređenim.*	3,91	1,042
U vašoj kompaniji se ohrabruje kultura harmoničnih poslovnih odnosa između zaposlenika.	3,39	1,293
U vašoj kompaniji se ohrabruju pozitivni poslovni odnosi između zaposlenika.	3,45	1,325
U vašoj kompaniji se favoriziraju određene grupe ili individualci u odnosu na druge zaposlenike.*	3,22	1,328
ODNOSI ZAPOSLENIKA	3,49	0,715

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da su odnosi među zaposlenicima u bh. kompanijama umjerenog kvaliteta (aritmetička sredina 3,49, standardna devijacija 0,715).

Tehnologija u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju zastupljenosti tehnologije, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 5 stavki. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 22 Tehnologija u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za obavljanje timskog rada između zaposlenika.	3,45	1,247
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za obavljanje komunikacije između zaposlenika.	3,65	1,179
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za pretragu i pristup potrebnim informacijama.	3,64	1,208
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za simulacije i predikcije (predviđanja).	3,31	1,206
U vašoj kompaniji je dostupna tehnologija za pohranu i čuvanje podataka.	3,69	1,220
TEHNOLOGIJA	3,55	1,073

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je tehnologija u bh. kompanijama umjerenom zastupljena (aritmetička sredina 3,55, standardna devijacija 1,073).

Prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja u bh. kompanijama - Birokratska organizaciona kultura u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju birokratske organizacione kulture, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 4 stavke. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 23 Birokratska organizaciona kultura u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Vaša kompanija je usmjerena na formalna pravila i procedure.	2,58	1,174
Vaša kompanija je veoma formalizovana. Procedure u većini slučajeva određuju aktivnosti zaposlenika.	2,61	1,199
Vaša kompanija je zabrinuta za stabilnost i predvidljivost poslovanja.	3,12	1,128
U vašoj kompaniji biti dobar menadžer znači biti koordinator, organizator i administrator.	2,47	1,212
BIROKRATSKA ORGANIZACIONA KULTURA	2,69	0,928

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je birokratska organizaciona kultura u bh. kompanijama nisko zastupljena (aritmetička sredina 2,69, standardna devijacija 0,928).

Organizaciona struktura u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju organizacione strukture (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 11 stavki. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 24 Organizaciona struktura u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Vašim nadređenima zaposlenici uopšte nisu važni.	2,29	1,006
Zaposlenici u vašoj kompaniji ne mogu donijeti vlastite odluke bez kontrole drugih.	2,68	1,118

Zaposlenicima u vašoj kompaniji nije dozvoljeno da samostalno organizuju posao.	2,58	1,119
Zaposlenicima u vašoj kompaniji nije dozvoljeno da obavljaju posao na način na koji oni žele.	2,59	1,121
Većina zaposlenika u vašoj kompaniji nije uspostavila vlastita radna pravila.	2,63	1,055
U vašoj kompaniji je veoma važno imati odobrenje nadređenih prije donošenja odluke.	3,29	1,230
U vašoj kompaniji, zaposlenici koji žele donijeti samostalne odluke, biće vrlo brzo obeshrabreni.	2,56	1,158
U vašoj kompaniji, se čak i najmanji detalji moraju navesti prilikom izvještavanja nadređenima.	2,91	1,226
U vašoj kompaniji, zaposlenici koji obavljaju međusektorske poslove, moraju imati odobrenje nadređenih prije poduzimanja bilo kakvih aktivnosti.	3,15	1,204
U vašoj kompaniji, svaka odluka mora imati odobrenje nadređenih.	3,17	1,274
U vašoj kompaniji, jedan nadređeni rukovodi velikom broju službi ili sektora.	3,09	1,285
ORGANIZACIONA STRUKTURA (FORMALIZACIJA, CENTRALIZACIJA I KOMPLEKSNOŠT)	2,81	0,884

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) u bh. kompanijama nisko zastupljena (aritmetička sredina 2,81, standardna devijacija 0,884).

Konflikti na radnom mjestu u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju konflikata na radnom mjestu, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 7 stavki. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te za ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 25 Konflikti na radnom mjestu u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Često imate osjećaj da se drugi zaposlenici odnose nekorektno prema Vama.	2,25	1,047
Često imate rasprave s drugim zaposlenicima po pitanju vašeg posla.	2,17	0,917
Drugi zaposlenici često pokazuju nedostatak poštovanja ili potejenjivački odnos prema Vama.	2,21	1,025
Drugi zaposlenici se često neljubavno ili grubo odnose prema Vama.	2,09	0,844

Drugi zaposlenici često pokazuju ljubomoru prema Vama.	2,35	1,112
Drugi zaposlenici Vas često kritikuju ili krive za greške koje nisu vaše (koje su počinili drugi).	2,17	1,060
Drugi zaposlenici Vam često daju nejasne smjernice.	2,29	1,051
KONFLIKTI NA RADNOM MJESTU	2,22	0,856

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da konflikti na radnom mjestu u bh. kompanijama imaju nizak stepen zastupljenosti (aritmetička sredina 2,22, standardna devijacija 0,856).

Preopterećenost informacijama u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju preopterećenosti informacijama, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 6 stavki. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 26 Preopterećenost informacijama u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Na poslu morate upravljati s toliko informacija da Vam često treba puno vremena da završite čak i jednostavne zadatke.	2,64	1,137
Osjećate da ste preopterećeni s previše informacija na poslu.	2,78	1,170
Ponekad Vam je teško da se koncentrišete na poslu, zbog svih informacija koje morate artikulirati.	2,75	1,128
Na poslu morate upravljati s toliko informacija da često imate problem s njihovim razvrstavanjem po važnosti.	2,64	1,107
Na poslu morate obraditi toliko informacija da Vam iste često uzrokuju kašnjenja u obavljanju radnih zadataka.	2,49	1,022
Svaki dan na poslu se suočavate s "lavinom" e-mail poruka, telefonskih poziva ili tekstualnih poruka.	2,76	1,215
PREOPTEREĆENOST INFORMACIJAMA	2,68	0,954

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je preopterećenost informacijama u bh. kompanijama nisko zastupljena (aritmetička sredina 2,68, standardna devijacija 0,954).

Efikasnost poslovnog komuniciranja u bh. kompanijama

U slučaju mjerenja stavova ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. kompanija) po pitanju efikasnosti poslovnog komuniciranja, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala (unaprijed ponuđeni odgovori od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koja se sastojala od 28 stavki. U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačne stavke, te ukupnu istraživačku varijablu.

Tabela 27 Efikasnost poslovnog komuniciranja u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	AS	SD
Informisani ste veoma dobro o vašem ličnom napretku (progresu) na radnom mjestu.	3,29	1,240
Informisani ste veoma dobro o politikama i ciljevima odjela (sektora) u kome ste zaposleni.	3,47	1,226
Informisani ste veoma dobro o zahtjevima vašeg posla (radnog mjesta).	3,59	1,295
Informisani ste veoma dobro o novčanim naknadama i drugim benefitima na radnom mjestu.	3,46	1,282
Redovno dobijate priznanja za vaše zasluge na poslu.	3,05	1,243
Informisani ste veoma dobro o načinu evaluacije (ocjene) zaposlenika.	3,30	1,258
Informisani ste veoma dobro o rješavanju vaših zahtjeva.	3,41	1,269
Nadređeni veoma dobro razumiju vaše probleme.	3,32	1,200
Informisani ste veoma dobro o budžetu vaše kompanije.	3,15	1,251
Informisani ste veoma dobro o promjenama u vašoj kompaniji.	3,26	1,252
Informisani ste veoma dobro o politikama i ciljevima vaše kompanije.	3,44	1,238
Informisani ste veoma dobro o uspjesima i/ili neuspjesima vaše kompanije.	3,50	1,213
Organizaciona komunikacija u vašoj kompaniji Vas veoma motiviše.	3,23	1,215
Zaposlenici u vašoj kompaniji imaju dobre komunikacijske vještine.	3,26	1,229
Osjećate da se kroz organizacionu komunikaciju možete poistovjetiti s vašom kompanijom.	3,20	1,208
U vašoj kompaniji se konflikti rješavaju na efikasan način.	3,26	1,178
Vaš nadređeni veoma pažljivo sluša vaše probleme.	3,33	1,237
Vaš nadređeni Vam uvijek pomaže u rješavanju vaših problema.	3,32	1,232
Vaš nadređeni Vam vjeruje.	3,56	1,249
Vaš nadređeni je uvijek otvoren za vaše ideje.	3,43	1,191
U vašoj kompaniji su sastanci uvijek dobro organizovani.	3,25	1,271
Organizaciona komunikacija u vašoj kompaniji je zdrava.	3,27	1,262
U vašoj kompaniji su pisane smjernice jasne i koncizne.	3,33	1,294

U vašoj kompaniji je organizaciona komunikacija uvijek relevantna.	3,24	1,216
Zaposlenici u vašem odjelu (sektoru) su veoma kompatibilni.	3,36	1,185
U vašoj kompaniji je neformalna komunikacija veoma česta.	3,50	1,210
U vašoj kompaniji se veoma brzo komunikacijska praksa može prilagoditi hitnim slučajevima.	3,48	1,250
U vašoj kompaniji je komunikacija sa zaposlenicima drugih odjela veoma otvorena i besplatna.	3,58	1,248
EFIKASNOST POSLOVNOG KOMUNICIRANJA	3,35	1,043

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju da su ispitanici mišljenja da je efikasnost poslovnog komuniciranja u bh. kompanijama umjerna (aritmetička sredina 3,35, standardna devijacija 1,043).

5.4. Rezultati testiranja hipoteza

Definisanjem hipoteza istraživanja nastojalo se utvrditi da li i u kojoj mjeri determinante (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, tehnologija, birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), konflikti na radnom mjestu, te preopterećenost informacijama) predstavljaju poticaje i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja. Shodno predmetu istraživanja i korištenim standardiziranim skalama za mjerenje istraživačkih varijabli, prilikom statističke obrade prikupljenih podataka korištene su metode korelacione analize i složene regresije. Statistička analiza je obuhvatila 301 ispitanika (aktivnog zaposlenika bh. kompanija).

U slučaju korištenja Pearsonove korelacione analize izvršeno je testiranje stepena povezanosti definisanih nezavisnih istraživačkih varijabli (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, tehnologija, birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), konflikti na radnom mjestu, te preopterećenost informacijama) i zavisne varijable (efikasnost poslovnog komuniciranja). U narednoj tabeli su prezentirane vrijednosti koeficijenta korelacije (R) i statističke signifikantnosti (p).

Tabela 28 Stepem korelacije (povezanosti) varijabli istraživanja

Pearsonova korelacija (N = 301)	Efikasnost poslovnog komuniciranja
Transformacijski leadership stil	R = 0.676, p = 0.000
Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima	R = 0.766, p = 0.000

Odnosi zaposlenika	R = 0.640, p = 0.000
Tehnologija	R = 0.649, p = 0.000
Birokratska organizaciona kultura	R = -0.554, p = 0.000
Organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost)	R = -0.120, p = 0.037
Konflikti na radnom mjestu	R = -0.215, p = 0.000
Preopterećenost informacijama	R = 0.130, p = 0.074

Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati ukazuju na statistički signifikantan stepen korelacija (povezanosti) između efikasnosti poslovnog komuniciranja i drugih istraživačkih varijabli:

- transformacijskog leadership stila (R = 0.676, p = 0.000 < 0.05),
- organizacione kulture orijentisane ka ljudima (R = 0.766, p = 0.000 < 0.05),
- odnosa među zaposlenicima (R = 0.640, p = 0.000 < 0.05),
- tehnologije (R = 0.649, p = 0.000 < 0.05),
- birokratske organizacione kulture (R = -0.554, p = 0.000 < 0.05),
- organizacione strukture (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) - (R = -0.120, p = 0.037 < 0.05),
- konflikata na radnom mjestu (R = -0.215, p = 0.000 < 0.05).

Interesantno je da u slučaju efikasnosti poslovnog komuniciranja i preopterećenosti informacijama (R = 0.130, p = 0.074 > 0.05), nije zabilježen statistički signifikantan stepen korelacija (povezanosti), što je osnov za odbacivanje H2d ili "Preopterećenost informacijama negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja".

U nastavku je korištenjem složene regresione analize izvršeno testiranje ostalih hipoteza istraživanja, a dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 29 Poticaji efikasnog poslovnog komuniciranja (rezultati testiranja hipoteza)

Složena regresiona analiza (N = 301)						
Zavisna varijabla: Efikasnost poslovnog komuniciranja						
Varijable	B	SE	t	p	Tolerance	VIF
Intersept	-0.008	0.185	-0.44	0.965		-

Transformacijski leadership stil	0.144	0.043	3.320	0.001	0.437	2.288
Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima	0.309	0.050	6.176	0.000	0.324	3.082
Odnosi zaposlenika	0.272	0.066	4.107	0.000	0.527	1.896
Tehnologija	0.258	0.041	6.358	0.000	0.623	1.606
R = 0.823; R² = 0.678; Adjusted R² = 0.674						
F = 155.724; p = 0.000 < 0.05						
Durbin Watson koeficijent = 1.879						

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati koeficijenta determinante ($R^2 = 0.678$) koji se odnose na poticaje efikasnog poslovnog komuniciranja, ukazuju da nezavisne varijable ili determinante (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, te tehnologija) uzrokuju 67,8% promjena po pitanju predmetnog fenomena. Konkretno, regresioni model ($F = 155.724$, $p = 0.000 < 0.05$) glasi:

$$\text{Efikasnost poslovnog komuniciranja} = -0.008 + 0.144 \times \text{Transformacijski leadership stil} + 0.309 \times \text{Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima} + 0.272 \times \text{Odnosi zaposlenika} + 0.258 \times \text{Tehnologija} + \varepsilon$$

U skladu s prezentiranim rezultatima regresionog modela, možemo zaključiti da se s povećanjem transformacijskog leadership stila za vrijednost 1 signifikantno povećava efikasnost poslovnog komuniciranja za 0.144 ($p = 0.001 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H1a ili "Transformacijski leadership stil pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja". Također, možemo zaključiti da se s povećanjem organizacione kulture orijentisane ka ljudima za vrijednost 1 signifikantno povećava efikasnost poslovnog komuniciranja za 0.309 ($p = 0.000 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H1b ili "Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja".

Dodatno, možemo zaključiti da se s povećanjem kvaliteta odnosa među zaposlenicima za vrijednost 1 signifikantno povećava efikasnost poslovnog komuniciranja za 0.272 ($p = 0.000 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H1c ili "Odnos među zaposlenicima pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja". I na kraju, možemo zaključiti da se s povećanjem tehnologije za vrijednost 1 signifikantno povećava efikasnost poslovnog komuniciranja za

0.258 ($p = 0.000 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H1d ili "Tehnologija pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja".

Osim navedenog, važno je naglasiti da prethodno prezentirani regresioni model ispunjava pretpostavku o nepostojanju autokorelacije između varijabli (tj. Durbin-Watson koeficijent iznosi 1.879, što je približno optimalnoj vrijednosti 2). Ispunjena je i pretpostavka o nepostojanju multikolinarnosti, tj. vrijednost Tolerance za četiri nezavisne varijable (transformacijski leadership stil = 0.437, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima = 0.324, odnosi zaposlenika = 0.527, te tehnologija = 0.623) prelazi graničnu vrijednost 0, dok je vrijednost VIF za četiri nezavisne varijable (transformacijski leadership stil = 2.288, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima = 3.082, odnosi zaposlenika = 1.896, te tehnologija = 1.606) ispod granične vrijednosti 10.

Tabela 30 Prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja (rezultati testiranja hipoteza)

Složena regresiona analiza (N = 301)						
Zavisna varijabla: Efikasnost poslovnog komuniciranja						
Varijable	β	SE	t	p	Tolerance	VIF
Intersept	6.178	0.242	25.539	0.000	-	
Birokratska organizaciona kultura	-0.679	0.053	-12.714	0.000	0.921	1.085
Organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost)	-0.257	0.063	-4.079	0.000	0.729	1.372
Konflikti na radnom mjestu	-0.124	0.063	-1.962	0.049	0.772	1.295
R = 0.619; R² = 0.383; Adjusted R² = 0.376						
F = 61.368; p = 0.000 < 0.05						
Durbin Watson koeficijent = 1.989						

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati koeficijenta determinante ($R^2 = 0.383$) koji se odnose na prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja, ukazuju da nezavisne varijable ili determinante (birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), te konflikti na radnom mjestu) uzrokuju 38,3% promjena po pitanju predmetnog fenomena. Konkretno, regresioni model ($F = 61.368, p = 0.000 < 0.05$) glasi:

$$\text{Efikasnost poslovnog komuniciranja} = 6.178 - 0.679 \times \text{Birokratska organizaciona kultura} - 0.257 \times \text{Organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost)} - 0.124 \times \text{Konflikti na radnom mjestu} + \varepsilon$$

U skladu s prezentiranim rezultatima regresionog modela, možemo zaključiti da se s povećanjem birokratske organizacione kulture za vrijednost 1 signifikantno smanjuje efikasnost poslovnog komuniciranja za 0.679 ($p = 0.000 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H2a ili "Birokratska organizaciona kultura negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja". Također, možemo zaključiti da se s povećanjem organizacione strukture (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) za vrijednost 1 signifikantno smanjuje efikasnost poslovnog komuniciranja za 0.257 ($p = 0.000 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H2b ili "Organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja".

Dodatno, možemo zaključiti da se s povećanjem konflikata na radnom mjestu za vrijednost 1 signifikantno smanjuje efikasnost poslovnog komuniciranja za 0.124 ($p = 0.000 < 0.05$), što je osnov za prihvatanje H2c ili "Konflikti na radnom mjestu utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja".

Osim navedenog, važno je naglasiti da prethodno prezentirani regresioni model ispunjava pretpostavku o nepostojanju autokorelacije između varijabli (tj. Durbin-Watson koeficijent iznosi 1.989, što je približno optimalnoj vrijednosti 2). Ispunjena je i pretpostavka o nepostojanju multikolinarnosti, tj. vrijednost Tolerance za tri nezavisne varijable (birokratska organizaciona kultura = 0.921, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) = 0.729, te konflikti na radnom mjestu = 0.772) prelazi graničnu vrijednost 0, dok je vrijednost VIF za tri nezavisne varijable (birokratska organizaciona kultura = 1.085, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) = 1.372, te konflikti na radnom mjestu = 1.295) ispod granične vrijednosti 10.

6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi da li determinante (transformacijski leadership stil, organizaciona kultura orijentisana ka ljudima, odnosi zaposlenika, tehnologija, birokratska organizaciona kultura, organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost), konflikti na radnom mjestu i preopterećenost informacijama) predstavljaju poticaje i prepreke efikasnog poslovnog komuniciranja.

Rezultati koje smo dobili statističkom analizom su sljedeći:

- Kod hipoteze H1a ili „Transformacijski leadership stil pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja“ dobili smo rezultat koji ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. Dalji rezultati

regresione analize su nam dali osnov za prihvatanje navedene hipoteze. Možemo zaključiti da vođa čiji stil vodstva je transformacijski, te koji istinski uključuje zaposlenike u poslovne aktivnosti i iskreno komunicira, ne zapostavlja radnike i pravi zdravu radnu atmosferu, te svojim radnicima pruža osjećaj cijenjenosti i motivisanosti, pozitivno utiče na efikasno poslovno komuniciranje u organizaciji.

- Kod hipoteze H1b ili „Organizaciona kultura orijentisana ka ljudima pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja“ dobili smo rezultat koji ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. Rezultatima regresione analize smo došli do osnova za prihvatanje navedene hipoteze. Organizaciona kultura koja je orjentisana ka ljudima, stvarajući porodično i prijateljsko okruženje pozitivno utiče na efikasno poslovno komuniciranje na način da zaposlenici nemaju strah i nisu suzdržani, te otvoreno i iskreno komuniciraju unutar organizacije zbog osjećaja sigurnosti.
- Kod hipoteze H1c ili „Odnosi zaposlenika pozitivno utiču na efikasnost poslovnog komuniciranja“ rezultat koji smo dobili, također ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. Nadalje, rezultati regresione analize su nam dali osnov za prihvatanje ove hipoteze. Zdravi odnosi između zaposlenika unutar organizacije, na način da su ljudi povezani, da otvoreno komuniciraju i time doprinose ugodnom radnom okruženju, dovode do povećanja povjerenja i spremnosti zaposlenika da komuniciranjem premoste svaku prepreku na koju potencijalno mogu naići. Izgradnja dobrih odnosa između zaposlenika pozitivno utiče na efikasnost poslovne komunikacije.
- Kod hipoteze H1d ili „Tehnologija pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja“ dobili smo rezultat koji ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. U skladu sa rezultatima regresione analize dobili smo osnov za prihvatanje ove hipoteze. Tehnologija pozitivno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja na način da se zaposlenici iz svih dijelova svijeta mogu povezati i komunicirati istovremeno, komunikacija je brža i mogu se koristiti alati za prevođenje jezika, što pruža veću mogućnost ispravnog tumačenja poruka i smanjuje mogućnost nesporazuma.
- Kod hipoteze H2a ili „Birokratska organizaciona kultura negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja“ dobili smo rezultat koji ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. Rezultati regresione analize su pokazali su osnov za prihvatanje navedene hipoteze. Kako je ranije naglašeno, birokratska struktura zbog svog fokusa na formalna pravila i procedure, visoku kontrolu, te zbog odsustva timskog rada, transparentnosti i podsticaja individualnosti kod radnika, negativno utiče na efikasnost poslovne komunikacije.
- Kod hipoteze H2b ili „Organizaciona struktura (formalizacija, centralizacija i kompleksnost) negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja“ dobili smo rezultat koji ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. Rezultati regresione analize su pokazali osnov za prihvatanje

ove hipoteze. Organizaciona struktura kroz izražena pravila i procedure i koncentraciju moći na sam vrh kompanije (menadžment), ograničava angažman radnika, destimuliše njegovu slobodu izražavanja i kreativnost, te njegovu spremnost za otvorenu komunikaciju i time negativno utiče na efikasnost poslovne komunikacije.

- Kod hipoteze H2c ili „Konflikti na radnom mjestu negativno utiču na efikasnost poslovnog komuniciranja“ rezultat koji smo dobili, također ukazuje na statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom. Nadalje, rezultati regresione analize su pokazali osnov za prihvatanje ove hipoteze. Konflikt između zaposlenika unutar organizacije se može riješiti ili čak izbjeći ukoliko postoji spremnost na otvorenu komunikaciju, te u nekim situacijama može da bude koristan. S druge strane ukoliko konflikt na radnom mjestu podrazumijeva neprihvatanje mišljenja suprotne strane i neadekvatno ponašanje i vrijeđanje, dolazi do nezadovoljstva i trajno narušenih odnosa zaposlenih, što negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja.
- Kod hipoteze H2d ili „Preopterećenost informacijama negativno utiče na efikasnost poslovnog komuniciranja“ rezultati koje smo dobili ukazuju na to da nije pronađen statistički signifikantan stepen korelacije (povezanosti) sa zavisnom varijablom (efikasnost poslovnog komuniciranja) i ovakvi rezultati upućuju na odbacivanje ove hipoteze. Iako prema mnogim studijama preopterećenost informacijama predstavlja prepreku efikasnoj poslovnoj komunikaciji, rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da zaposlenici bh. kompanija imaju sposobnost obrade velike količine informacija i filtriranja istih, te da im to ne predstavlja prepreku u efikasnoj poslovnoj komunikaciji.

Možemo da zaključimo da uz pravilno vodstvo i upotrebu tehnologije, te fokusom na zaposlene, a ne na pravila i procedure, zdravim odnosom unutar organizacije kroz vješto upravljanje konfliktima, podsticanjem zaposlenih na slobodno izražavanje i filtriranje informacija, dolazi do povećanja efikasnosti poslovne komunikacije.

REFERENCE

1. Adejumo, B., & Jaiyeola, O.O. (2023). Effective corporate communications as a catalyst for organization profitability, growth and sustainability. *European Journal of Business and Management*, 15(6), str. 48-55.
2. Adnan, N.I.M., & Jambari, D.I. (2016). Mutual understanding determinants for effective communication in business and IT strategic alignment planning. *International Journal on Advanced Science Engineering IT*, 6(6), str. 914-921.
3. Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of organizational culture on job satisfaction: A Study on Banglalion communication Ltd. Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7(10), str. 160-175.
4. Akpan, A.P., Okwudu, A.A., & Imagha, O.A. (2021). Exploring the link between employee relationship management and organisational citizenship behaviour. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 5(4), str. 164-172.
5. Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), str. 83-89.
6. Aula, P., & Siira, K. (2010). Organizational communication and conflict management systems: A social complexity approach, *Nordicom Review*, 31(1), str. 125-141.
7. Ayundhasurya, R., & Kurniawan, F. (2017). The influence of organizational communication climate on organizational communication satisfaction to non-profit organization CIOFF Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 41, str. 140-144.
8. Barrett, D.J. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. Handbook of Business Strategy. *Emerald Group Publishing*, str. 385-390.
9. Baskaran, S., Lay, H.S., Ming, B.S., & Mahadi, N. (2020). Technology adoption and employee's job performance: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 9(1), str. 78-105.
10. Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in SMEs under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), str. 115-126.
11. Bennett, J.C., & Olney, R.J. (1986). Executive priorities for effective communication in an information society. *The Journal of Business Communication*, 23(2), str. 13-22.
12. Biggs, D.M., Swailes, S., & Baker, S. (2016). The measurement of worker relations: The development of a three-component scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), str. 2-12.
13. Borisoff, D. & Victor, D.A. (1998). Conflict management: A communication skills approach. *New York: Prentice Hall*.
14. Bukhari, zara Y., & Mehmood, K.K. (2022). The mediating role of effective communication between organization strategy, structure, culture and organization performance. *Review of Education, Administration and Law (REAL)*, 5(4), str. 543-557.
15. Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. *London: Tavistock*.

16. Cabello, T.C., Revilla Camacho, M.A., & Vega Vazquez, M. (2014). The relationship between organizational structure and market orientation: An empirical approach. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, 11(1-3), str. 1-47.
17. Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, str. 23-58.
18. Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, 20(1), str. 24-41.
19. Chatterjee, A., & Kulakli, A., (2015). A study on the impact of communication system on interpersonal conflict. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, str. 320-329.
20. Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management- The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), str. 104–118.
21. Chiang, Chun-Fang (2006). An expectancy theory model for hotel employee motivation: The moderating role of communication satisfaction. *ProQuest*.
22. Carnegie, Dale (2013). Ten steps to more fulfilling life. *JMW Group INC*. Dostupno na: <https://www.amazon.com/10-Steps-More-Fulfilling-Life-ebook/dp/B07D17WNV1> (03.01.2024)
23. Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(2), str 24-38.
24. Christensen, L.T., Cornelissen, J., & Morsing, M. (2007). Corporate communications and its receptions: A comment on Llewellyn and Harrison. *Human Relations*, 60(4), str- 653-661.
25. Coser, L.A. (1956). The functionsof conflict. *New York: Routledge and Kogan Paul*.
26. Curado C., Henriques, P.L., Jerónimo, H.M., & Azevedo, J. (2022). The contribution of communication to employee satisfaction in service firms: A causal configurational analysis. *Vision*, 0. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/09722629221101157> (05.01.2024).
27. Daft, R.L. (1995). Organization theory and design. 5th ed., *New York: West Publishing Company*.
28. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), str. 555-590.
29. Denison, D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *New York: Wiley*.
30. Dennis, H. (1975). The construction of a managerial "communication climate" inventory for use in complex organizations. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Associatio, Chicago*.
31. Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), str. 426–448.

32. Dwyer, Judith (2012). Communication for business and the professions: Strategies and skills. *AU: Pearson Higher Education*.
33. Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy?. *Journal for Quality and Participation*, 37(4), str. 4-7.
34. Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), str. 17-28.
35. Eklund, A.K., & Löfgren, V. (2021). Organizational structure, communication, and performance. *Bachelor of Science, Uppsala University*. Dostupno na: <https://www.uu.se/download/18.1176cf5318b042d2986153d8/1696864985984/AR%202022%20Appendices.pdf> (08.01.2024),
36. Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52, str. 732-752.
37. Eppler, M.J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), str. 325–344.
38. Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, str. 66-82.
39. Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). Corporate culture: The ultimate strategic asset. *Stanford, CA: Stanford University Press*. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263605418_Corporate_culture_business_models_competitive_advantage_strategic_assets_and_the_bottom_line_Theoretical_and_measurement_issues#fullTextFileContent (01.01.2024)
40. Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), str. 117-127.
41. Ghani, K.A., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), str. 157–175.
42. Gochhayat, J., Giri, V.N., & Suar, D. (2017). Influence of organizacional culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), str. 691-702.
43. Gomathy, S. (2017). Effective business communication- Makes one successful. *International Journal of Computational Research and Development*, 2(1), str. 127-128.
44. Grahovac, D., & Softić, S. (2019). The impact of applying new technologies to the development of modern banking, *Third Conference on Economics and Management. EMAN 2019 Conference Proceedings: How to Cope With Disrupted Times*, 17(6), str. 607-616.
45. Grunig, J.E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), str. 151-176.

46. Hackman, M.Z., & Johnson, C.E. (2013). Leadership: A communication perspective. *Waveland Press Inc., Illinois, USA.*
47. Hamilton, C., Parker, C., & Smith, D. (1982). Communicating for results. *Belmont, CA: Wadsworth.*
48. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., & Kulović, Dž. (2008). Organizacija: teorije, strukture, ponašanje. *Sarajevo: Ekonomski fakultet.*
49. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1(1)*, str. 3-35.
50. Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly, 53(3)*, str. 207-219.
51. Hartnell, C.A., Ou, A.Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96(4)*, str. 677-694.
52. Hoq, K.M.G. (2014). Information overload: Causes, consequences and remedies: A study. *Philosophy and Progress, 55(1-2)*, str. 49-68.
53. Holtzhausen, D.R., & Zerfass, A. (2013). Strategic communication-pillars and perspectives on an alternate paradigm. In A. Zerfass, L. Rademacher, & S. Wehmeier (Eds.). *Organisationskommunikation und public relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*, str. 73-94.
54. Holtzhausen, D.R., (2002). The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organisation. *Journal of communication management, 6(4)*, str. 323-339.
55. Hussaini, S.W. (2021). Influence of effective communication on business affluence. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT), 4(2)*, str. 596-599.
56. Hynes G.E. (2016), Managerial communication: strategies and applicants, *Sage Pub., USA.*
57. Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations, 60(1)*, str. 5-27.
58. Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research, 5(6)*.
59. Kaur, S., & Muninarayanappa, N. V. (2017). A study to assess the effectiveness of awareness programme in term of knowledge regarding early symptoms of myocardial infarction among bank employees of selected banks at Moradabad, U.P. *Indian Journal of Public Health Research and Development, 8(1)*, str. 120-125.
60. Kholil, S., Nurmala, Rubino & Sikumbang, A.T. (2023). Bank Syariah Indonesia business communication strategy in promoting products to the community in the Lhokseumawe area. *Scientific Culture, 9(1)*, str. 41-58.

61. Kohtamaki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), str. 36-46.
62. Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). Corporate culture and performance. *New York: Free Press*.
63. Langer, E. (2014). What's Trending? Social media and its effects on organizational communication. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 17, str. 1-14.
64. Lannes, H. (2021). Effect of organizational communication on organizational climate and organizational effectiveness. *Undergraduate Journal of Psychology*, 31(1), str. 31-39.
65. Lau, H.C., & Idris, M.A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1), str 51-62.
66. Lawson, R.B., & Shen, Z. (1998). Organizational psychology: Foundation and applications. *New York: Oxford University Press*.
67. Leslie, D.W., & Fretwell Jr., E.K. (1996). Wise moves in hard times: Creating & managing resilient colleges & universities. *San Francisco: Jossey-Bass*.
68. Levchenko, Y., & Britchenko, I. (2021). Business communications. *Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences*. Dostupno na: https://www.academia.edu/50919345/Business_communications_Y_Levchenko_I_Britchenko_Sofia_Prof_Marin_Drinov_Publishing_House_of_Bulgarian_Academy_of_Sciences_2021_124_p_ISBN_978_619_245_141_7 (06.01-2024).
69. Li, T., & Li, M. (2011). An investigation and analysis of information overload in manager's work. *iBusiness*, 3(1), str. 49-52.
70. Litwin, G.H., & Stringer, R.A., Jr. (1968). Motivation and organizational climate. *Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research*.
71. Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19(6), str. 518–528.
72. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), str. 61-89.
73. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), str. 20-52.
74. Miguel Cauchick, P.A. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, 27(1), str. 63-78.
75. Muchinsky, P.M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), str. 592-607.
76. Mujkić, A., & Softić, S. (2019). A bibliometric overview of transformational leadership-Performance relationship. *BH Ekonomski forum*, 11(2), str. 39-55.

77. Munjal, D. (2017). Effective business communication: Key to success. *International Journal of Applied Research*, 3(7), str. 698-702.
78. Musheke, M.M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), str. 659-671.
79. Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A., & Koufteros, X.A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), str. 281–306.
80. Northouse, P. (2001). Leadership: Theory and practice. *Sage publication*.
81. Nongo, E.S., & Ikyanyon, D.N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), str. 21-28.
82. Ooi, K.B., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, str. 99-115.
83. Paaais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), str. 577-588.
84. Pauley, J.A., & Pauley, J.F. (2009). Communication: The key to effective leadership. *Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.ne*
85. Poor, J., Morley, M.J., Karoliny, Z., Kovacs, I.E., Illes, C.B., & Jepsen, D. (eds.) (2020). Global, regional and local trends of HR practices. *J. Selye University, Komárno*.
Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Norbert-Sipos/publication/351458276_EMPLOYEE_RELATIONS_AND_COMMUNICATION/inks/6099553c299bf1ad8d906b03/EMPLOYEE-RELATIONS-AND-COMMUNICATION.pdf. (16.01.2024)
86. Pinho, J.C., Rodrigues, A.P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation, and organizational commitment in organizational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), str. 374-398.
87. Quirke, B. (1995). Communicating change. *London: McGraw-Hill*.
88. Raza, M.R. (2013). Managerial and organizational communication: A strategic approach. *Review of Journalism and Mass Communication*, 1(1), str. 25-31.
89. Renani, G.A., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). The Impact of organizational structure on the effectiveness of communication from the perspective of employees in the department of education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), str. 989-1001.
90. Ricardo, R., & Jolly, J. (1997). Training of teams in the workplace. *S.A.M Advanced Management Journal*, 62(2), str 4.
91. Roetzel, P.G. (2019), Information overload in the information age: A review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*, 12(2), str. 479-522.

92. Saeed, M., & Hassan, M. (2000). Organisational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organisations. *Malaysian Management Review*, 35(2), str. 54-59.
93. Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership (4th Ed.). *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
94. Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D.E (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), str. 881-905.
95. Schneider, A.E., Donaghy, W.C., & Newman, P.J. (1976). Communication climate within an organization. *Management Controls*, 23, str. 159-162.
96. Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), str. 663-689.
97. Segal, J. & Smith, M. (2014). Conflict resolution skills: Building the skills that can turn conflicts into opportunities. Dostupno na: <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/conflict-resolution-skills.htm> (20.01.2024).
98. Senaji, T.A., Metwally, E., Sejjaaka, S., Puplampu, B.B., Michaud, J., & Adedoyin-Rasaq, H. (2014). LEAD- Leadership effectiveness, motivation, and culture in Africa: Lessons from Egypt, Ghana, Kenya, Nigeria, and Uganda. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(4), str. 228-244.
99. Sharp, M.R., & Brumberger, E.R. (2013). Business communication curricula today: Revisiting the top 50 undergraduate business schools. *Business Communication Quarterly*, 76(1), str. 5-27.
100. Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*, 22(1), str. 51-53.
101. Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), str. 456-472.
102. Somacescu, S.M., & Barbu, C.M. (2017). On the role and the determinants of internal organizational communication. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(4), str. 1-11.
103. Somacescu, S.M., Barbu, C.M., & Nistorescu, T. (2016). Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture. *Management & Marketing Journal*, 14(1), str. 91-100.
104. Šestić, M., Bičo Ćar, M., Pašić-Mesihović, A., & Softić, S. (2017). Poduzetničke namjere studenata poslovnih studija u Bosni i Hercegovini. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(2), str. 147-160.
105. Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept. *Boston: Harvard Business School*. Dostupno na: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2359803> (28.01.2024)

106. Thanh, L.D., Chon, L.V., Thong, B.Q., & Nguyen, N-T. (2020). Determinants to gain more effective meetings in the context of Vietnamese organizations. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(3), str. 461-481
107. Thomas, G.F., Zolin, R., & Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), str. 287-310.
108. Thorson, K. (2013). Strategic communication. *Oxford University Press*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199756841-0007> (17.12.2023).
109. Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S.A., Anwar, F., & Khan, M.A.S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11(314), str. 1-11.
110. Tidwell, C.A. (1998). Conflict resolved?: A critical assessment of conflict resolution. *London, New York: Pinter Books*.
111. Tillett, B.B. (1991). A taxonomy of bibliographic relationships. *Library Resources & Technical Services*, 35(2), str.150-158.
112. Valiyeva, A., & Thomas, B.J. (2022). Successful organizational business communication and its impact on business performance: An intra- and inter-organizational perspective. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 15(2), str. 83-91.
113. Veisheh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture (Case study: Medical School of Ilam). *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), str. 113-124.
114. Vaibhav Sharma & Gola, K.K. (2016). ASCCS: Architecture for secure communication using cloud services. *Proceedings of Fifth International Conference on Soft Computing for Problem Solving, Advances in Intelligent Systems and Computing*, 437, str. 19-25.
115. Verma, A.K., Ansari, S.N., Bagaria, A., & Jain, V. (2022). The role of communication for business growth: A comprehensive review. *World Journal of English Language, Sciedu Press*, 12(3), str. 164-171.
116. Wright, R.R., Nixon, A.E., Peterson, Z.B., Thompson, S.V., Olson, T., Martin, S., & Marrott, D. (2017). The workplace interpersonal conflict scale: An alternative in conflict assessment. *Journal of Psychological Research*, 22(3), str. 163-180.
117. Widhiastuti, H. (2012). The effectiveness of communications in hierarchical organizational structure. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3), str. 185-190.
118. Williamson, J., Eaker, P.E., & Lounsbury, J. (2012). The information overload scale. *Baltimore: MD*. Dostupno na: <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/meet.14504901254> (13.12.2023)
119. Weick, K.E., & Browning, L.D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), str. 243-259.

120. Widyanti, R., Basuki & Susiladewi (2020). Do leadership style and organizational communication increase to organizational commitment? Study among hospital staff. *Holistica-Journal of Business and Public Administration*, 11(2), str. 17-24.
121. Yahaya, M., Al-Khawlani, M.A.A., Suleiman, M.S., & Usman, U.M.Z. (2018). Organizational structure and an effective communication: The moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(11), str. 4-9.
122. Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J. (2018). Excessive social media use at work: Exploring the effects of social media overload on job performance. *Information Technology & People*, 31(6), str. 1091–1112.
123. Zhang, A.Y., Tsui, A.S., & Wang D.X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), str. 851–862.

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

U cilju izrade završnog/master rada na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, sprovodi se empirijsko istraživanje na temu "*Efikasno poslovno komuniciranje - poticaji i prepreke*", te Vas tim povodom molim da uzmete učešće i ispunite anonimni upitnik. Molimo Vas da na pitanja odgovarate objektivno i iskreno. Za popunjavanje istog je potrebno do 15 minuta.

Upitnik je namijenjen isključivo aktivnim zaposlenicima bh. kompanija. Vaši odgovori će se koristiti isključivo u svrhe istraživanja. Hvala!

Pitanja:

1. Vaš spol?
 - 1) Muški
 - 2) Ženski
2. Vaša starosna dob?
 - 1) Manje od 30 godina
 - 2) Od 30 do 40 godina
 - 3) Od 41 do 50 godina
 - 4) Od 51 do 60 godina
 - 5) Preko 60 godina
3. Vaš stepen obrazovanja?
 - 1) Osnovna škola
 - 2) Srednja stručna sprema
 - 3) Viša ili visoka stručna sprema
 - 4) Master ili magisterij
 - 5) Doktorat
4. Vaše radno mjesto (pozicija) u kompaniji?

- 1) Rukovodeće
 - 2) Nerukovodeće
5. Status vašeg radnog mjesta?
- 1) Volonter/pripravnik
 - 2) Ugovor na određeno
 - 3) Ugovor na neodređeno
6. Dužina vašeg radnog staža na trenutnom radnom mjestu?
- 1) Manje od 5 godine
 - 2) Od 5 do 10 godina
 - 3) Preko 10 godina
7. Primarna djelatnost vaše kompanije?
- 1) Proizvodnja
 - 2) Usluge
 - 3) Trgovina
8. Vlasništvo vaše kompanije?
- 1) Državno/javno vlasništvo
 - 2) Domaće privatno vlasništvo
 - 3) Strano vlasništvo
9. Pravni oblik organizovanja vaše kompanije?
- 1) Društvo s ograničenom odgovornošću
 - 2) Dioničko društvo
 - 3) Neki drugi oblik organizovanja

10. Dužina poslovanja vaše kompanije?

- 1) Manje od 10 godina
- 2) Od 10 do 20 godina
- 3) Preko 20 godina

11. Broj zaposlenih (veličina) u vašoj kompaniji?

- 1) Do 9 zaposlenih (mikro kompanija)
- 2) Od 10 do 50 zaposlenih (mala kompanija)
- 3) Od 51 do 250 zaposlenih (srednja kompanija)
- 4) Preko 250 zaposlenih (velika kompanija)

12. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Vaš nadređeni (šef, rukovodilac) Vam pomaže da se razvijate.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni Vas redovno upoznaje s njegovim mišljenjem o vašem radu.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni posvećuje ličnu pažnju podređenima koji izgledaju odbačeno.	1	2	3	4	5

13. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Vaša kompanija se fokusira na lojalnost zaposlenika.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je veoma važna grupna kohezija (slaganje) između zaposlenika.	1	2	3	4	5
Vaša organizacija funkcioniše poput velike porodice.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji biti dobar menadžer znači biti mudar i dijeliti znanje s drugima.	1	2	3	4	5

14. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

S nekim od vaših radnih kolega je veoma teško sarađivati.*	1	2	3	4	5
S nekim od vaših radnih kolega ste u konfliktu.*	1	2	3	4	5
Teško Vam je sarađivati s najmanje jednom grupom zaposlenika u vašoj kompaniji.*	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni (šef, rukovodilac) Vas vrednuje.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni Vas poštuje.	1	2	3	4	5
Teško sarađujete s vašim nadređenim.*	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se ohrabruje kultura harmoničnih poslovnih odnosa između zaposlenika.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se ohrabruju pozitivni poslovni odnosi između zaposlenika.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se favoriziraju određene grupe ili individualci u odnosu na druge zaposlenike.*	1	2	3	4	5

15. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za obavljanje timskog rada između zaposlenika.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za obavljanje komunikacije između zaposlenika.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za pretragu i pristup potrebnim informacijama.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je dostupna tehnološka podrška za simulacije i predikcije (predviđanja).	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je dostupna tehnologija za pohranu i čuvanje podataka.	1	2	3	4	5

16. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Vaša kompanija je usmjerena na formalna pravila i procedure.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Vaša kompanija je veoma formalizovana. Procedure u većini slučajeva određuju aktivnosti zaposlenika.	1	2	3	4	5
Vaša kompanija je zabrinuta za stabilnost i predvidljivost poslovanja.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji biti dobar menadžer znači biti koordinator, organizator i administrator.	1	2	3	4	5

17. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Vašim nadređenima zaposlenici uopšte nisu važni.	1	2	3	4	5
Zaposlenici u vašoj kompaniji ne mogu donijeti vlastite odluke bez kontrole drugih.	1	2	3	4	5
Zaposlenicima u vašoj kompaniji nije dozvoljeno da samostalno organizuju posao.	1	2	3	4	5
Zaposlenicima u vašoj kompaniji nije dozvoljeno da obavljaju posao na način na koji oni žele.	1	2	3	4	5
Većina zaposlenika u vašoj kompaniji nije uspostavila vlastita radna pravila.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je veoma važno imati odobrenje nadređenih prije donošenja odluke.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji, zaposlenici koji žele donijeti samostalne odluke, biće vrlo brzo obeshrabreni.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji, se čak i najmanji detalji moraju navesti prilikom izvještavanja nadređenima.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji, zaposlenici koji obavljaju međusektorske poslove, moraju imati odobrenje nadređenih prije poduzimanja bilo kakvih aktivnosti.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji, svaka odluka mora imati odobrenje nadređenih.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji, jedan nadređeni rukovodi velikom broju službi ili sektora.					

18. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Često imate osjećaj da se drugi zaposlenici odnose nekorektno prema Vama.	1	2	3	4	5
Često imate rasprave s drugim zaposlenicima po pitanju vašeg posla.	1	2	3	4	5
Drugi zaposlenici često pokazuju nedostatak poštovanja ili potejnjiivački odnos prema Vama.	1	2	3	4	5

Drugi zaposlenici se često neljubazno ili grubo odnose prema Vama.	1	2	3	4	5
Drugi zaposlenici često pokazuju ljubomoru prema Vama.	1	2	3	4	5
Drugi zaposlenici Vas često kritikuju ili krive za greške koje nisu vaše (koje su počinili drugi).	1	2	3	4	5
Drugi zaposlenici Vam često daju nejasne smjernice.	1	2	3	4	5

19. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Na poslu morate upravljati s toliko informacija da Vam često treba puno vremena da završite čak i jednostavne zadatke.	1	2	3	4	5
Osjećate da ste preopterećeni s previše informacija na poslu.	1	2	3	4	5
Ponekad Vam je teško da se koncentrišete na poslu, zbog svih informacija koje morate artikulirati.	1	2	3	4	5
Na poslu morate upravljati s toliko informacija da često imate problem s njihovim razvrstavanjem po važnosti.	1	2	3	4	5
Na poslu morate obraditi toliko informacija da Vam iste često uzrokuju kašnjenja u obavljanju radnih zadataka.	1	2	3	4	5
Svaki dan na poslu se suočavate s "lavinom" e-mail poruka, telefonskih poziva ili tekstualnih poruka.	1	2	3	4	5

20. Molimo Vas da na skali: 1 (u potpunosti ne slažem se), 2 (ne slažem se), 3 (nemam stav), 4 (slažem se), te 5 (u potpunosti se slažem), odabirom jednog od ponuđenih odgovora ocijenite vaš stepen slaganja sa sljedećim tvrdnjama:

Informisani ste veoma dobro o vašem ličnom napretku (progresu) na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o politikama i ciljevima odjela (sektora) u kome ste zaposleni.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o zahtjevima vašeg posla (radnog mjesta).	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o novčanim naknadama i drugim benefitima na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
Redovno dobijate priznanja za vaše zasluge na poslu.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o načinu evaluacije (ocjene) zaposlenika.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o rješavanju vaših zahtjeva.	1	2	3	4	5
Nadređeni veoma dobro razumiju vaše probleme.	1	2	3	4	5

Informisani ste veoma dobro o budžetu vaše kompanije.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o promjenama u vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o politikama i ciljevima vaše kompanije.	1	2	3	4	5
Informisani ste veoma dobro o uspjesima i/ili neuspjesima vaše kompanije.	1	2	3	4	5
Organizaciona komunikacija u vašoj kompaniji Vas veoma motiviše.	1	2	3	4	5
Zaposlenici u vašoj kompaniji imaju dobre komunikacijske vještine.	1	2	3	4	5
Osjećate da se kroz organizacionu komunikaciju možete poistovjetiti s vašom kompanijom.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se konflikti rješavaju na efikasan način.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni veoma pažljivo sluša vaše probleme.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni Vam uvijek pomaže u rješavanju vaših problema.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni Vam vjeruje.	1	2	3	4	5
Vaš nadređeni je uvijek otvoren za vaše ideje.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji su sastanci uvijek dobro organizovani.	1	2	3	4	5
Organizaciona komunikacija u vašoj kompaniji je zdrava.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji su pisane smjernice jasne i koncizne.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je organizaciona komunikacija uvijek relevantna.	1	2	3	4	5
Zaposlenici u vašem odjelu (sektoru) su veoma kompatibilni.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je neformalna komunikacija veoma česta.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se veoma brzo komunikacijska praksa može prilagoditi hitnim slučajevima.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji je komunikacija sa zaposlenicima drugih odjela veoma otvorena i besplatna.	1	2	3	4	5