

# ULOGA I VAŽNOST MENADŽMENTA U INTERNOJ KOMUNIKACIJI ZAPOSLENIKA

---

**Klobučar, Tina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:930709>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

**EFFECTUS veleučilište**

**TINA KLOBUČAR**

**ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA I VAŽNOST MENADŽMENTA U INTERNOJ KOMUNIKACIJI  
ZAPOSLENIKA**

**Zagreb, 2023.**

**EFFECTUS veleučilište**

**PREDMET: TEMELJNE FUNKCIJE UPRAVLJANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**KANDIDAT: Tina Klobučar**

**TEMA ZAVRŠNOG RADA: Uloga i važnost menadžmenta u internoj komunikaciji zaposlenika**

**MENTOR: Ivana Krakan, mag. oec.**

**ZNANSTVENO PODRUČJE: Društvene znanosti**

**TEMATSKO PODRUČJE: Ekonomija**

**Zagreb, studeni, 2023.**

## Sažetak

Tema ovog završnog rada je “Uloga i važnost menadžmenta u internoj komunikaciji sa zaposlenicima”. Predmet ovog rada je istražiti pojmove menadžmenta, poslovne komunikacije i utjecaj menadžmenta u internoj komunikaciji sa zaposlenicima. Cilj rada je doći do određenih spoznaja o tome kako interna komunikacija menadžmenta utječe na zaposlenike, te analizirati njezinu ulogu i važnost u poslovanju poduzeća. Svrha ovog rada je utvrditi ključne uloge koju interna komunikacija menadžmenta ima u postizanju njezinih ciljeva. Uz teorijski dio ovoga rada, provedeno je i istraživanje među zaposlenicima. Istraživanje se odnosi na anketiranje zaposlenika sa svrhom uočavanja važnosti i uloga koje ima interna komunikacija menadžmenta prema zaposlenicima.

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment, menadžeri, zaposlenici, poslovna komunikacija

## Abstract

The topic of this final paper is "Role and importance of management in internal communication with employees". The subject of this paper is to investigate the concepts of management, business communication and the influence of management in internal communication with employees. The goal of the work is to gain certain knowledge about how internal management communication affects employees, and to analyze its role and importance in the company's operations. The purpose of this paper is to determine the key role that management's internal communication plays in achieving its goals. In addition to the theoretical part of this work, research was also conducted among employees. The research refers to surveying employees with the purpose of observing the importance and role of management's internal communication with employees.

**KEY WORDS:** management, managers, employees, business communication

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. TEORIJSKI PRISTUP PROCESU MENADŽMENTA .....	2
2.1. Teorijske postavke menadžmenta.....	2
2.1.1. Pojam menadžera.....	3
2.2. Razine menadžmenta.....	4
2.2.1. Vrhovni menadžment .....	4
2.2.2. Srednji menadžment .....	4
2.2.3. Prva razina menadžmenta.....	5
2.3. Temeljne funkcije menadžmenta.....	6
2.3.1. Planiranje.....	6
2.3.2. Organiziranje .....	7
2.3.3. Upravljanje ljudskim resursima.....	8
2.3.4. Vođenje .....	10
2.3.5. Kontrola.....	11
3. TEORIJSKI PRISTUP POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI .....	14
3.1. Važnost poslovne komunikacije.....	14
3.2. Komunikacijski proces u organizaciji .....	15
3.3. Komunikacijski oblici .....	16
3.3.1. Pisana komunikacija.....	16
3.3.2. Verbalna komunikacija.....	17
3.3.3. Neverbalna komunikacija.....	18
3.4. Komunikacijski kanali.....	19
3.4.1. Formalna komunikacija.....	19
3.4.2. Neformalna komunikacija .....	20
4. INTERNA KOMUNIKACIJA .....	22
4.1. Važnost interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima .....	22
4.2. Uloga interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima .....	23
4.3. Analiza komunikacijskih oblika i komunikacijskih kanala menadžmenta prema zaposlenicima .....	24
4.3.1. Komunikacijski oblici menadžmenta prema zaposlenicima.....	24
4.3.2. Komunikacijski kanali menadžmenta prema zaposlenicima.....	26
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	28

6. ZAKLJUČAK .....	36
POPIS LITERATURE .....	37
POPIS SLIKA .....	37

# CONTENT

1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Subject and goal of the work.....	1
1.2. Data sources and collection methods .....	1
1.3. Work structure.....	1
2. THEORETICAL APPROACH TO THE MANAGEMENT PROCESS .....	2
2.1. Theoretical settings of management.....	2
2.1.1. The term manager.....	3
2.2. Management levels.....	4
2.2.1. Top management .....	4
2.2.2. Middle management .....	4
2.2.3. First level of management .....	5
2.3. Basic functions of management.....	6
2.3.1. Planning.....	6
2.3.2. Organizing .....	7
2.3.3. Human resource management .....	8
2.3.4. Leadership.....	10
2.3.5. Control.....	11
3. THEORETICAL APPROACH TO BUSINESS COMMUNICATION .....	14
3.1. The importance of business organization .....	14
3.2. Communication process in the organization .....	15
3.3. Communication forms .....	16
3.3.1. Written communication.....	16
3.3.2. Verbal communication .....	17
3.3.3. Nonverbal communication .....	18
3.4. Communication channels .....	19
3.4.1. Formal communication.....	19
3.4.2. Informal communication .....	20
4. INTERNAL COMMUNICATION .....	22
4.1. The importance of management's internal communication with employees.....	22
4.2. The role of management's internal communication with employees .....	23
4.3. Analysis of communication forms and communication channels of management towards employees.....	24
4.3.1. Communication forms of management towards employees.....	24
4.3.2. Communication channels of management to employees.....	26
5. RESEARCH RESULTS.....	28
6. CONCLUSION .....	36



LITERATURE LIST .....	37
LIST OF PICTURES.....	37

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Tema ovog završnog rada je “Uloga i važnost menadžmenta u internoj komunikaciji sa zaposlenicima”. Predmet ovog rada je istražiti pojmove menadžmenta, poslovne komunikacije i utjecaj menadžmenta u internoj komunikaciji sa zaposlenicima. Cilj rada je doći do određenih spoznaja o tome kako interna komunikacija menadžmenta utječe na zaposlenike, te analizirati njezinu ulogu i važnost u poslovanju poduzeća. Svrha ovog rada je utvrditi ključne uloge koju interna komunikacija menadžmenta ima u postizanju njezinih ciljeva.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za izradu ovoga završnog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvor podataka je istraživanje autora, odnosno anketiranje zaposlenika sa svrhom uočavanja važnosti i uloga koje ima interna komunikacija menadžmenta prema zaposlenicima. Sekundarni izvori podataka, odnosno literatura se odnosi na domaće i strane izvore kao što su knjige, stručni časopisi, znanstveni radovi i internetske izvore iz područja menadžmenta i poslovne ekonomije.

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest međusobno povezanih poglavlja. U prvome poglavlju, odnosno uvodu definirani su predmet i cilj rada, te koji su korišteni izvori podataka prilikom pisanja rada i opisuje se sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje se odnosi na teorijsku obradu pojma menadžmenta koja podrazumijeva opisivanje unutar razina menadžmenta, objašnjavanje temeljnih funkcija menadžmenta koje su bitne za poslovanje poduzeća i koja je važnost menadžmenta u provođenju funkcija prema zaposlenicima. Treće poglavlje se odnosi na poslovnu komunikaciju i bitne procese komunikacije, te su opisani komunikacijski oblici i kanali komunikacije, ali je bitno spomenuti i važnosti poslovne komunikacije. Nadalje u četvrtom poglavlju se definira interna komunikacija, te koja je uloga i važnost menadžmenta u internoj komunikaciji prema zaposlenicima i na kraju su analizirani komunikacijski oblici i komunikacijski kanali menadžmenta prema zaposlenicima. Predzadnje poglavlje se odnosi na analiziranje provedene ankete među ispitanicima, te se interpretiraju dobiveni rezultati na temelju teme ovoga rada. U šestome, zadnjem poglavlju se navodi zaključak u kojem će se ukratko zaključiti cijela tema završnoga rada.

## 2. TEORIJSKI PRISTUP PROCESU MENADŽMENTA

Menadžment je iznimno star pojam koji se po prvi puta pojavljuje u drevnim civilizacijama poput Egipta, gdje su se koristile tehnike menadžmenta, tako da su organizirali i usmjeravali svoje sljedbenike u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva. Zbog toga, menadžment je s vremenom izrastao u jedinstvenu profesiju koja je utjecala na način na koji se danas upravlja organizacijama. Riječ "menadžment" izvedena je iz engleskog glagola "management", koji se može prevesti kao rukovođenje, vođenje, upravljanje ili usmjeravanje.<sup>1</sup> U nastavku ovoga rada objasniti će se pojam menadžmenta i pojam menadžera.

### 2.1. Teorijske postavke menadžmenta

Menadžment je vrlo složen pojam kojega je moguće promatrati i definirati s vrlo različitih stajališta. Menadžment se može promatrati kao vještina, poslovni proces, kao određene funkcije u poduzeću ili znanstvena disciplina. Prilikom definiranja pojma menadžmenta pokušava se dobiti odgovor na pitanje što je menadžment i čime se on bavi. U nastavku rada su navedene definicije menadžmenta različitih autora.

„Menadžment se može definirati kao proces, vještina, profesija, znanstvena disciplina, funkcija u organizaciji i kao nositelj određenih funkcija.“<sup>2</sup>

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve“<sup>3</sup>

„Menadžment je proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarenja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa.“<sup>4</sup>

„Menadžment se u najširem društvenom smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi.“<sup>5</sup>

„Menadžment se odnosi na proces, vještinu, nositelje određenih funkcija, profesiju, znanstvenu disciplinu, a u pojedinim slučajevima i na funkciju u poduzeću što dovodi do različitih definicija menadžmenta.“<sup>6</sup>

Proučavajući definicije menadžmenta koje su dali autori, postaje vidljivo da se pojam "proces" dosljedno pojavljuje u svakoj definiciji. To je zbog činjenice da se usvajanje procesa orijentiranog pristupa naširoko prakticira u menadžmentu. Nadalje, naglašava složenu prirodu upravljanja kako je ilustrirano ovim definicijama. Zbog toga se menadžment suočava s nizom

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, pristup 3. 9. 2023.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 2.

<sup>3</sup> Weihrich, H., Koontz, H., "Menedžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>4</sup> Srića, V., Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992., str. 4.

<sup>5</sup> Cerović, Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.

<sup>6</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 8.

teških odluka za uspjeh vodeće organizacije. Primarni cilj i odgovornost menadžmenta je ostvariti ciljeve koje je organizacija postavila. Usklađivanjem materijalna resursa kojima raspolažu menadžment može voditi poduzeće prema ostvarenju njegovih ciljeva.

Prema Horvatu<sup>7</sup>, menadžment se definira kao pristup koji uključuje usmjeravanje pojedinaca, grupa, zadataka i operacija kako bi se postigli ciljevi radeći unutar ograničenih resursa. To podrazumijeva učinkovito korištenje resursa kao što su ljudi, tehnologija i financije. S obzirom na potrebe za resursima, ključno je da menadžeri razumiju okolinu i budu sposobni prilagoditi se promjenjivim okolnostima. Kako bi osigurali dugoročnu poslovnu održivost, menadžeri moraju uspostaviti ravnotežu između zahtjeva za inovacijama i težnji za širenjem. Kako bi se uspješno postigli ciljevi, upravljanje omogućenim resursima uključuje planiranje, donošenje odluka, organiziranje aktivnosti unutar okvira poslovanja njihove organizacije, dok također vrši kontrolu nad tim odlukama. Nadalje, učinkovito upravljanje uvelike se oslanja na upravljanje resursima jer menadžeri snose odgovornost za nadgledanje ovih procesa.

### 2.1.1. Pojam menadžera

Menadžer je pojedinac koji ima položaj unutar menadžmenta s odgovornostima za planiranje radnih zadataka, donošenje odluka, organizaciju operacija kao i vođenje ljudi i usmjeravanje aktivnosti.<sup>8</sup> Menadžeri imaju zadatak kreirati i implementirati planove koji vode organizaciju prema uspjehu. Oni također igraju ulogu u koordinaciji timskih napora kako bi osigurali da svi rade prema zajedničkim ciljevima. Učinkovito znanje upravljanja ključno je za svaku tvrtku jer pomaže optimizirati resurse i postići ciljeve. Uspjeh organizacije uvelike ovisi o sposobnostima menadžera i njihovoj sposobnosti da donose učinkovite poslovne odluke.<sup>9</sup> Kako bi osigurala dugoročnu održivost i prosperitet, tvrtke moraju značajno ulagati u obuku i podršku svojim menadžerima. Na pitanje kako se postaje menadžer može odgovoriti Horvat<sup>10</sup>, koji kaže da obrazovanje ili iskustvo u svijetu može otvoriti put do menadžera. Kroz studije menadžmenta pojedinci se mogu upoznati s modelima menadžmenta. S druge strane, neki tvrde da su menadžerske vještine naslijeđene i da ne može svatko postati menadžer. Međutim, neophodno je poboljšati postojeće znanje kroz obuku kako bi se poboljšala produktivnost i postali menadžeri.<sup>11</sup> U nastavku rada su objašnjene razine menadžmenta i temeljne funkcije upravljanja menadžmenta.

---

<sup>7</sup> Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo, Zagreb, 2015., str. 1.

<sup>8</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 2.

<sup>9</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.

<sup>10</sup> Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Effectus, Zagreb, 2021., str. 4.

<sup>11</sup> Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Effectus, Zagreb, 2021., str. 4.

## **2.2. Razine menadžmenta**

Različite razine menadžmenta rade zajedno kako bi osigurale nesmetan rad organizacije i postizanje njezinih ciljeva. Za potrebe pisanja ovoga rada opisati će se vrste menadžera s aspekta hijerarhijske razine koji se dijeli na vrhovni menadžment, srednji menadžment i nižu razinu menadžmenta.

### **2.2.1. Vrhovni menadžment**

Vrhovni menadžmenti nose odgovornost za vođenje i usmjeravanje organizacije prema postizanju njenih ciljeva. Rukovoditelji na ljestvici, kao što su CEO, COO, CFO i druge slične pozicije nazivaju se višim menadžmentom.<sup>12</sup> Ove osobe posjeduju vještine donošenja liderskih odluka, suradnje s okolinom, rast znanja, razvoja ljudi i vještina, planiranja i organiziranja, kontrole i donošenja odluka. Jedna od njihovih odgovornosti je utvrđivanje smjera organizacije definiranjem dugoročnih ciljeva i vrijednosti uz osmišljavanje planova za njihovo postizanje.<sup>13</sup> Dodatno, najviše rukovodstvo je odgovorno za identificiranje vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na poslovnu izvedbu kako bi se razvile strategije koje umanjuju rizike i iskorištavaju prilike. Oni također nadziru aktivnosti organizacije koordinirajući odjele kako bi osigurali suradnju prema postizanju ciljeva. Praćenje učinka i provedba prilagodbi, zadaci su najvišeg menadžmenta. Također su odgovorni za osiguravanje usklađenosti i etičkih standarda unutar organizacije. Nadalje, njihova je odgovornost kreirati politike i procedure koje promiču uključenost i raznolikost na radnom mjestu.<sup>14</sup>

Ponekad se čini da viši menadžment ima očekivanja kada su u pitanju rokovi projekta. To stavlja velik pritisak na zaposlenike što dovodi do osjećaja preopterećenosti i stresa. Nažalost, to na neki način utječe i na produktivnost i na moral. Postoji izreka koja kaže "Misli globalno, djeluj lokalno" koja se može primijeniti na vještine menadžera.<sup>15</sup> Ideja koja stoji iza toga je da menadžeri trebaju imati razumijevanje za organizaciju i njezine različite komponente. Ovo im razumijevanje pomaže da osmisle strategije i čvrste taktičke planove. Kako bi viši menadžment napredovao u današnjem poslovnom okruženju, tvrtke moraju ulagati u svoj rast i razvoj.<sup>16</sup>

### **2.2.2. Srednji menadžment**

Srednji menadžment igra ulogu u svakoj organizaciji budući da je odgovoran za provedbu strategija koje je postavio viši menadžment. Djelujući kao most između više razine i niže razine menadžmenta, srednji menadžeri osiguravaju da se praksa i ciljevi organizacije dobro razumiju i slijede. Međutim, pronalaženje ravnoteže između zahtjeva menadžmenta i potreba

---

<sup>12</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 42.

<sup>13</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 8.

<sup>14</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 8.

<sup>15</sup> Belak, V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens, Zagreb, 2014., str. 23.

<sup>16</sup> Belak, V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens, Zagreb, 2014., str. 24.

njihovih podređenih može biti izazov za menadžere.<sup>17</sup> Stoga je učinkovit srednji menadžment ključan u stvaranju radnog okruženja koje povećava produktivnost i postiže ciljeve. Jedan od njihovih zadataka je osigurati da radna snaga razumije misiju, viziju i ciljeve organizacije. Oni također dijele te ciljeve s menadžerima na nižoj razini kako bi im pomogli uskladiti svoje ciljeve s poslovnim. Dodatno, srednji menadžeri odgovorni su za pružanje obuke i opremanje zaposlenika alatima za učinkovito obavljanje njihovih zadataka.<sup>18</sup> Promicanje inovacija još je jedan aspekt srednjeg menadžmenta. Poticanjem suradnje između uprave više razine i niže razine oni stvaraju okruženje koje potiče kreativnost i inovativnost. Nadalje, igraju ulogu u prepoznavanju i rješavanju prepreka koje mogu spriječiti napredak.<sup>19</sup>

Uspješan srednji menadžer mora posjedovati vještine i biti sposoban učinkovito surađivati s drugima. Vještine s ljudima obuhvaćaju sposobnost motiviranja i angažiranja članova tima vodeći ih prema postizanju ciljeva. Menadžeri na ovoj razini trebaju imati komunikaciju sa svojim kolegama kako bi učinkovito izvršavali zadatke s minimalnim resursima uz maksimiziranje napretka prema ciljevima organizacije. Dodatno, menadžeri na višoj razini i srednjoj razini trebaju posjedovati vještine, poput identificiranja problema, prepoznavanja simptoma i pronalaženja odgovarajućih rješenja.<sup>20</sup> Općenito se nagađa da bi zbog napretka informacijske i komunikacijske tehnologije mnoge organizacije mogle u budućnosti ukinuti rukovodeća mjesta srednje razine. Članak Grattona<sup>21</sup> naglašava otpuštanja na ovoj razini. Obrazloženje iza ovog trenda sugerira da bi uklanjanje upravljanja srednje razine, moglo pojednostavniti protok informacija i olakšati procese donošenja odluka. Vjeruje se da globalizacija i brzi tehnološki razvoj imaju potencijal učinkovito zamijeniti menadžere kada je u pitanju nadzor, kontrola i priprema izvješća.

### **2.2.3. Prva razina menadžmenta**

Prva razina upravljanja, odnosi se na menadžere za nadgledanje svakodnevnih operacija unutar organizacije. Oni igraju ulogu u upravljanju zaposlenicima osiguravajući izvršenje zadataka i održavajući učinkovitu komunikaciju s višim menadžmentom. Menadžeri niže razine djeluju kao most između rukovoditelja i radne snage. Njihove odgovornosti uključuju dodjelu radnih zadataka, praćenje napretka i prevođenje planova srednjeg menadžmenta u strategije.<sup>22</sup> Tehnička stručnost je također važna za ove menadžere kako bi učinkovito ispunjavali svoje dužnosti. Specifične odgovornosti menadžmenta mogu varirati ovisno o veličini i strukturi organizacije. U poduzećima se mogu baviti svim aspektima poslovanja uključujući zapošljavanje i otpuštanje osoblja. Dok u korporacijama mogu biti odgovorni za upravljanje odjelima ili sektorima.<sup>23</sup>

---

<sup>17</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 24.

<sup>18</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 24.

<sup>19</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 9.

<sup>20</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 43.

<sup>21</sup> Gratton, L., "The End of the Middle Manager", Harvard Business Review, siječanj-veljača 2011., str. 36.

<sup>22</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 10.

<sup>23</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 44.

Bez obzira na veličinu poduzeća, niža razina menadžera trebala bi motivirati zaposlenike za postizanje ciljeva. S obzirom da obrađuju i rješavaju pitanja iz svoje nadležnosti, kao što su zahtjevi i pritužbe kupaca, imaju pristup informacijama o problemima, potrebama i preferencijama kupaca. S ovim znanjem u ruci tvrtka može unaprijediti proces stvaranja vrijednosti i time ojačati svoju poziciju na tržištu.<sup>24</sup> Kako bi se osiguralo da su njihove akcije usklađene s ciljevima, menadžment niže razine mora razumjeti ciljeve i strateški smjer organizacije. Osim toga, moraju posjedovati komunikacijske vještine kako bi učinkovito prenijeli informacije upravi i osoblju. Učinkovita komunikacija, leaderske kvalitete i dobro poznavanje organizacije ključni su za funkcioniranje niže razine menadžmenta.<sup>25</sup>

## 2.3. Temeljne funkcije menadžmenta

Menadžer ima razne funkcije i dužnosti koje mora obavljati i izvršavati kako bi ostvario svoj uspjeh i uspjeh same organizacije. Za potrebe pisanja ovoga rada spomenuti će se samo osnovnih pet funkcija menadžmenta. Funkcije koje mu pomažu u ostvarivanju uspjeha su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. U nastavku ovoga rada su objašnjene temeljne funkcije menadžmenta.

### 2.3.1. Planiranje

Prva i najvažnija funkcija menadžmenta je planiranje. To je proces koji olakšava izvršavanje svih odgovornosti kako bi se postigli kratkoročni i dugoročni ciljevi. Planiranje se može definirati kao čin utvrđivanja željenih rezultata organizacije i utvrđivanja strategija za postizanje tih ciljeva.<sup>26</sup> Ispitivanjem okoline, konkurenata, sposobnosti i upravljanja ograničenjima mogu se donositi odluke kroz učinkovito planiranje. Ova funkcija omogućuje menadžerima da identificiraju rizike, prilike i izazove koji dolaze. Nakon toga razvijaju planove za ublažavanje tih rizika dok ostvaruju prilike. Može se tvrditi da planiranje služi kao temelj za sve strategije upravljanja kao pristup između trenutnog stanja organizacije i njezinog zamišljenog budućeg stanja.<sup>27</sup> Planiranje ima ključna pitanja prilikom definiranja svojih ciljeva i zadataka, a ta pitanja su: gdje se poduzeće sada nalazi; gdje poduzeće želi biti u budućnosti i na koji način će tamo stići.<sup>28</sup> S obzirom na ova tri ključna pitanja, potreba planiranja proizlazi iz čimbenika kao što su ograničavanje resursa, mogućnost plasmana i neizvjesnost okoline.<sup>29</sup>

U funkciji planiranja potrebno je razumjeti kakvu ulogu imaju vizija i misija za poslovanje gospodarskog subjekta. Vizija se odnosi na ideju, posebno na predodžbu potencijalnog stanja ili događaja.<sup>30</sup> To uključuje realnu sliku onoga što tvrtka želi postati. Ova vizija postavlja ciljeve za budućnost. Pomaže odgovoriti na pitanja poput "kamo organizacija želi ići" ili "što

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 44.

<sup>25</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 44.

<sup>26</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. : Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004. , str. 50.

<sup>27</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 85.

<sup>28</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. : Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004. , str. 76.

<sup>29</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 86.

<sup>30</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, str. 157.

želi postići". Postojanje vizije služi kao temelj za planiranje unutar organizacije. Važno je da svi u organizaciji razumiju ovu viziju kako bi mogli uskladiti svoje djelovanje u skladu s tim i krenuti u tom smjeru.<sup>31</sup> Vrijedno je spomenuti poslovnu viziju koja daje perspektivu i ima ulogu u određivanju napretka organizacije unutar određenog vremena i prostora.<sup>32</sup> Kada je vizija organizacije razumna i uvjerljiva, pojedinci su spremniji prihvatiti promjene, prilagođavaju svoje ponašanje i stav prema poslu i tako donose budućnost u stvarnost. S druge strane, misija se može definirati kao svrha poslovnog subjekta. Misija je sažeta i inspirativna izjava o postojanju poduzeća, primarnim ciljevima i temeljnim vrijednostima.<sup>33</sup> Misija poduzeća također odražava njezinu ulogu u društvu, a ekonomija je izdvaja od konkurencije i služi kao opravdanje za njezinu prisutnost. Misija bi trebala biti potpuno ugrađena u radnu praksu na svim razinama organizacije. Zaključno, i misija i vizija organizacije uspostavljaju načela koja vode svrhu i smjer organizacije. Oni pružaju okvir za procese donošenja odluka, inicijative za postavljanje ciljeva i formuliranje strategije. Osiguravajući da je organizacijsko ponašanje usklađeno s njihovim izjavama o misiji i viziji, organizacije mogu motivirati zaposlenike, privući potrošače i na kraju postići dugoročni uspjeh. Kako bi ostale relevantne na tržištu koje se mijenja, ključno je da organizacije redovito procjenjuju i usavršavaju svoju misiju i viziju.<sup>34</sup>

### 2.3.2. Organiziranje

Proces koordinacije resursa i elemenata naziva se organiziranje, što predstavlja fazu upravljačkih funkcija. Uključuje podjelu zadataka, odabir sustava, postupaka i aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva. Prema Sikavici<sup>35</sup>, organizacija se može definirati kao skup pojedinaca koji se okupljaju s namjerom da ostvare zadatak uz ulaganje napora u bilo kojem aspektu društvenog života. Stoga je učinkovito organizacijsko upravljanje ključno za uspjeh današnjih organizacija. Za učinkovito postizanje ciljeva potrebno je organizirati, planirati, kontrolirati i usmjeravati resurse.<sup>36</sup> Stručno organizacijsko upravljanje može dati rezultate kao što su povećana produktivnost, poboljšani moral zaposlenika, poboljšana razina zadovoljstva kupaca i veća profitabilnost. Obuhvaća elemente uključujući razvoj tima, upravljanje učinkom, vještine vođenja i učinkovitu komunikaciju. Proces organiziranja uključuje menadžment koji preuzima odgovornost odabira odgovarajuće strukture za upravljanje i uspostavljanje odnosa unutar poduzeća. Ovaj proces organiziranja donosi dužnost koja uključuje poticanje rasta poslovanja i korištenje produktivnih rezultata.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, str. 175.

<sup>32</sup> Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Effectus, Zagreb, 2021., str. 40.

<sup>33</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, str. 156.

<sup>34</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, str. 156.

<sup>35</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 16.

<sup>36</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 302.

<sup>37</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 294.



Organizacijska struktura predstavlja sheme poslova i odjela koja usmjerava ponašanje pojedinca i grupa u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.<sup>38</sup> Sukladno definiciji organizacijske strukture, Martić<sup>39</sup> navodi da se određivanjem strukture podrazumijeva donošenje odluka o njenom okviru, izboru sustava upravljanja, definiranje prirode interakcija unutar poduzeća, promicanje organizacijskog razvoja korištenjem njegovih rezultata i razmatranje čimbenika koji utječu na odabir struktura. Ti se procesi često ilustriraju dijagramskim prikazima koji prikazuju aspekte kao što su organizacijske jedinice i njihovi odnosi, razine upravljanja i njihove odgovornosti, raspodjela zadataka ili radnih stanica zajedno s njihovim oznakama kao i veze između različitih jedinica. Dijagram organizacijske strukture pruža uvid u to kako su različiti elementi unutar organizacije međusobno povezani i kako međusobno surađuju. Ta vizualna pomagala također pomažu u razumijevanju strukture, kao i linija komunikacije i postupaka donošenja odluka. Također pomaže identificirati sve nedostatke ili preklapanja u zadacima i odgovornostima što promiče koordinaciju i suradnju među zaposlenicima.<sup>40</sup>

Struktura organizacije je dinamična i podložna utjecaju unutarnjih i vanjskih čimbenika.<sup>41</sup> Ključno je da menadžeri budu svjesni svih čimbenika koji pridonose oblikovanju strukture unutar poduzeća. Postoje dvije primarne kategorije u koje spadaju svi čimbenici, a to su vanjski i unutarnji čimbenici. Dok su unutarnji čimbenici oni koje organizacija može kontrolirati, vanjski čimbenici su oni kojima se organizacija mora prilagoditi.

Za potrebe pisanja ovoga rada važno je istaknuti kako unutarnji čimbenici utječu na organizacijsku strukturu. Bitno je naglasiti da su svi unutarnji čimbenici unutar organizacije međusobno povezani. Utjecaj jednog faktora može utjecati na odluke vezane uz strukturu, dok potpuna promjena jednog ili više elemenata može dovesti do modifikacija ili čak eliminacije konstrukcije.<sup>42</sup> Menadžment treba započeti odabirom strukture na temelju utjecajnih čimbenika koji donose pozitivne poslovne rezultate. Ukratko, unutarnji čimbenici koji utječu na strukturu poduzeća obuhvaćaju; ciljeve i strategije organizacije; zadatke i tehnologiju koju koristi organizacija; veličinu organizacije; zaposlenike; ponudu proizvoda i usluga.<sup>43</sup> Uzimajući u obzir ove čimbenike, primarni razlog za njihov utjecaj na promjene može se prepisati međunarodnom širenju, smanjenju zaposlenih, preuzimanju i spajanju poduzeća, te radikalnom restrukturiranju organizacije. Prethodno navedene informacije upućuju na to da su unutarnji čimbenici međusobno povezani, ali da organizacija na njih može utjecati kako se razvija njezino poslovanje.

### **2.3.3. Upravljanje ljudskim resursima**

Funkcija upravljanja ljudskim resursima ključna je za uspjeh svake organizacije. Upravljanje zaposlenicima organizacije ili ljudskim kapitalom, kao i pravila i procedure koje utječu na

---

<sup>38</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

<sup>39</sup> Martić, B., Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije, 2023., <https://hrcak.srce.hr/clanak/434850>, pristup: 25.05.2023.

<sup>40</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 205.

<sup>41</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 209.

<sup>42</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 211.

<sup>43</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 217.

njihovo ponašanje, učinak i ukupni doprinos ciljevima organizacije, čine upravljanje ljudskim resursima.<sup>44</sup> Primarni fokus upravljanja ljudskim resursima je privući, odabrati, razviti i zadržati zaposlenike kako bi se stekla prednost u obavljanju radnih zadataka. Krajnji cilj ljudskih resursa je uskladiti znanja i vještine zaposlenika s poslovnim zahtjevima postavljanjem ciljeva, strategija te osiguranjem motivacije za postizanje tih ciljeva.<sup>45</sup>

S obzirom na jasne ciljeve i strategije ove funkcije, raspon aktivnosti koje čine ulogu upravljanja ljudskim potencijalima može se podijeliti u tri glavne kategorije. Stoga, prema Rupčić,<sup>46</sup> upravljanje ljudskim potencijalima se može podijeliti na utvrđivanje potražnje za radnicima određenog profila, pronalaženje osoblja te selekcijski proces. Kako bi se ljudski potencijali mogli uspješno razvijati i napredovati potrebno je usmjeravanje i druženje novozaposlenih, pružanje mogućnosti obuke i razvoja za novozaposlene i postojeće zaposlenike, poticanje menadžerskih vještina i napredovanje u karijeri. Pronalaženje idealnih kandidata za rad u organizaciji, jedna je od ključnih dužnosti ljudskih potencijala. Stručnjaci za ljudske potencijale koriste metode kako bi osigurali odabir prikladnog kandidata za radno mjesto. Oni pažljivo procjenjuju čimbenike kao što su obrazovanje, vještine, iskustvo i osobine ličnosti kandidata.<sup>47</sup> Kako bi se spriječili pravni problemi i sukobi koji bi mogli proizaći iz loših odluka o zapošljavanju, važno je imati dobro osmišljen proces zapošljavanja koji jamči da će odgovarajuća osoba dobiti posao. Osim toga, stručnjaci za ljudske resurse osiguravaju da svaki zaposlenik ima odgovarajuću obuku, alate i resurse za učinkovito obavljanje svojih dužnosti. Kako bi osigurali da članovi osoblja kontinuirano usavršavaju svoje sposobnosti i pridržavaju se industrijskih standarda, nude stalne programe obuke i razvoja.<sup>48</sup> To povećava organizacijsku učinkovitost i održava radnike motiviranima i zainteresiranima za njihov posao.

Džubur<sup>49</sup> u svome članku navodi kako svaka uspješna organizacija ima snažan odjel ljudskih resursa u svojoj srži u kojoj se najviše provodi timsko učenje. Sigurno je pretpostaviti da će timovi učiti, ako organizacija ne osigura timsko učenje. Timsko učenje se može definirati kao proces usmjeravanja i jačanja sposobnosti tima da proizvede željene rezultate.<sup>50</sup> Oslanja se na discipline zajedničke vizije i osobnog rasta jer se u učinkovitom timu nalazi talentirani pojedinac. Timovi su postali bitne komponente poslovanja jer IQ tima može biti znatno viši od IQ-a njegovih pojedinačnih članova. Budući da timovi danas donose gotovo sve ključne odluke, postoji snažna potreba za promicanjem timskog učenja. Može se zaključiti da ovim načinom organizacije se trude provesti promjene koje će imati veliki značaj u budućnosti i

---

<sup>44</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 595.

<sup>45</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 598.

<sup>46</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 235.

<sup>47</sup> Kuka, E., Menadžment ljudskih resursa, 2011., <https://hrcak.srce.hr/clanak/113566>, pristup: 26.05.2023.

<sup>48</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 247.

<sup>49</sup> Džubur, S., Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, 2003., <https://hrcak.srce.hr/clanak/13112>, pristup: 26.05.2023.

<sup>50</sup> Džubur, S., Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, 2003., <https://hrcak.srce.hr/clanak/13112>, pristup: 26.05.2023.

bave se time kako potaknuti ljude da budu više posvećeni organizaciji i spremni savladavati nove poslovne izazove.<sup>51</sup>

#### 2.3.4. Vođenje

Važna komponenta upravljanja uspješnom organizacijom je funkcija vođenja. Postoji mnogo različitih definicija vođenja, a sam pojam vođenja je mnogo složen. U sklopu ove funkcije, svi zaposlenici uključeni u radni proces trebaju usmjeravanje prema postizanju željenih rezultata. Menadžment osigurava vodstvo uvjeravanjem i motiviranjem pojedinaca da poduzmu određene akcije i aktivno slijede ciljeve. Vođenje je, prema Srići<sup>52</sup>, sposobnost utjecaja na stavove i ponašanja ljudi kako bi im se pomoglo da aktivno slijede ciljeve organizacije. Na temelju ove definicije može se zaključiti, da je vođenje vrlo dinamičan proces koji koordinira trenutne poslovne operacije, dok istovremeno pokreće nove procese uz ravnotežu strukture i kreativnosti.

Najvažniji faktor u učinkovitom vođenju je imati vođu koji može voditi i motivirati zaposlenike da ispune svoje odgovornosti. To uključuje pružanje osjećaja sigurnosti i slobode koji im omogućuje da svojim idejama i djelovanjem aktivno doprinose ciljevima organizacije. Kako bi se od pojedinaca postigla što veća motivacija i angažiranost u postizanju organizacijskih ciljeva, te tako Rupčić<sup>53</sup> navodi da se pojam vođenja odnosi na sposobnost utjecaja, odnosno poticanja aktivnosti članova organizacije. Dok prema Sikavici<sup>54</sup>, vođa mora inspirirati i uvjeriti druge da ga slijede u željenom smjeru kako bi postigao željene rezultate i poslovne ciljeve. Dobar, suvremeni vođa se uključuje u interakciju sa svojim zaposlenicima pružajući im smjernice, a istovremeno ih sluša i uči od njih.

Važno je napomenuti da postoje razlike između menadžera i vođe. Iako se ovi izrazi često koriste kao sinonimi, oni imaju različita značenja unutar područja poslovanja. Doista, pojam "vođa" obično se povezuje s idejom, vizijom i uvođenjem promjena, dok su "menadžeri" ljudi koji su usredotočeni izvršenjem ili provođenjem ideja u praksu.<sup>55</sup> Vođa treba prenijeti svoje ciljeve, očekivanja i razmišljanja svom timu na sažet način. Osim toga, moraju biti spremni i otvoreni prema kritikama i posvetiti punu pozornost brigama svojih članova tima. Na taj način, mogu razviti odnos temeljen na poštovanju i povjerenju sa svojim osobljem, potičući iskreni dijalog i timski rad.<sup>56</sup> Sposobnost vođenja primjerom ključna je komponenta dobrog rukovodstva. Tim je skloniji poštovati i vjerovati vođi koji im daje dobar primjer. Na primjer, vjerojatnije je da će vođa koji ulaže puno truda, posvećen svojim ciljevima i poštuje druge motivirati svoj tim da teži istim ciljevima. Isto tako i učinkoviti menadžeri također su

---

<sup>51</sup> Džubur, S., Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, 2003., <https://hrcak.srce.hr/clanak/13112>, pristup: 26.05.2023.

<sup>52</sup> Srića, V., Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004.

<sup>53</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 268.

<sup>54</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 475.

<sup>55</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 269.

<sup>56</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 269.

sposobni strateško razmišljati.<sup>57</sup> Za razliku od vođe, menadžeri imaju analitičke sposobnosti potrebne za procjenu situacija, točnu identifikaciju problema i razvoj rješenja. Oni mogu predvidjeti nove trendove i osmisлити planove koji su u skladu sa sveobuhvatnim ciljevima.

Nakon utvrđenih razlika između menadžera i vođe, bitno je spomenuti i stilove vođenja. Stil vodstva vođe postaje vidljiv kroz način na koji motivira svoje zaposlenike na određene zadatke. Važno je napomenuti da karakteristike podređenih kao i konkretna situacija u kojoj moraju djelovati također utječu na stil vođenja vođe. U teoriji i praksi postoje tipovi vodstva koji uključuju autokratske oblike s jasnom dominacijom vođe, demokratske metode s manjom dominacijom vođe i laissez-faire sustave, kojima nedostaje dominacija bilo kojeg sudionika u donošenju odluka. Iz perspektive zaposlenika, demokratski i laissez-faire stil upravljanja često se pokazuje kao najbolji stil.<sup>58</sup> Autoritarni vođa ima velike koristi od formalne ili položajne moći, izdaje naredbe i očekuje poslušnost. Demokratski vođe koriste strategiju sudjelovanja, koja uključuje timske konzultacije, kao dio svoga pristupa. Nadalje, stil vođenja laissez-faire sugerira da vođe štedljivo koristi moć i svojim članovima tima pruža puno kreativne slobode.<sup>59</sup> Kada se ove kvalitete kombiniraju sa vodstvom poduzeća, stvara se radno okruženje u kojem su članovi osoblja posvećeni radu na postizanju zajedničkih ciljeva, uz istovremeno poticanje veće produktivnosti, timskog rada i dugoročnog uspjeha.

U ovome radu je bitna komunikacija, a upravo vođenje ima najznačajniju ulogu u prenošenju jasne komunikacije prema svojim zaposlenicima kako bi mogli uspješno ostvariti ciljeve poduzeća. Budući da se nijedna aktivnost vođenja ne može provesti bez neke vrste komunikacije, razumljivo je da se komunikacija smatra jednom od najvažnijih procesa vođenja. Prema istraživanju, koje navodi Buble,<sup>60</sup> menadžment provodi oko 80% svog vremena razgovarajući s zaposlenicima, bilo da se radi o osobnom razgovoru, telefonskim razgovorom, razgovorom na sastancima ili na druge načine. Preostalih 20% vremena radi za radnim stolom, čita i piše, što također predstavlja primjer komunikacije. Sposobnost vođe da učinkovito komunicira bitna je za njegovu učinkovitost i kada obavlja druge poslove, a vođa koji ne može jasno izraziti i podijeliti svoju stručnost s drugima nije dobar vođa i primjer zaposlenicima. Nesporazumi mogu dovesti do ozbiljnih posljedica, a redoviti problemi u komunikaciji mogu uzrokovati nezadovoljstvo, sukobe, nisku produktivnost i lošu kvalitetu.

### **2.3.5. Kontrola**

Posljednja, temeljna funkcija menadžmenta je kontrola. Svakom poslovanju potrebna je kontrola kao upravljačka funkcija jer osigurava postizanje ciljeva i zadataka prema unaprijed definiranim standardima. Kontroliranje je proces kojim se osigurava da su poduzete radnje u

---

<sup>57</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 480.

<sup>58</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 270.

<sup>59</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 270.

<sup>60</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 202.

skladu s ciljevima i standardima koje je uspostavila uprava.<sup>61</sup> Kontroliranje djeluje kao pomoć menadžmenta koji povećava efikasnost i efektivnost upravljanja. Sukladno tome, menadžerima daje povratne informacije za procjenu učinka i provedbu mjera za postizanje željenih rezultata. Funkcija kontrole osigurava da se resursi poput materijala, rada i opreme učinkovito koriste kako bi se ispunili ciljevi organizacije. Kada je u pitanju kontrola važno je spomenuti i sposobnost uočavanja odstupanja od planiranih aktivnosti, što zapravo predstavlja prednost u obavljanju menadžerskih dužnosti ove funkcije. Odstupanja mogu nastati iz više razloga, kao što su neadekvatno planiranje ili dostupnost resursa.<sup>62</sup> Prema Rupčić, odgovarajuće radnje mogu se izvesti odmah kako bi se zajamčilo vraćanje organizacije na željeni cilj kada se takva odstupanja otkriju. Kroz kontrolu, menadžeri mogu identificirati operativne neučinkovitosti kroz kontrolu, a zatim poduzeti korektivne radnje kako bi ih riješili ili modificirali pravila i procese.<sup>63</sup> Dok specifični uvjeti zahtijevaju prilagodbu procesa kontrole. Međutim, moguće je točno odrediti sveukupnu kontrolu ili procese kontrole povratne informacije.

Svaki posao upravljanja, uključujući kontrolu ima proces koji uključuje korake postavljanja standarda, mjerenja postignuća, uspoređivanje rezultata sa standardima i poduzimanja korektivnih radnji.<sup>64</sup> Prva faza predstavlja postavljanje standarda u kojoj je cilj izražen što je jasnije moguće. Zahtjevi određuju kalibar izvedbe koji je potreban da bi se dobila oznaka za postizanje cilja. Ciljne veličine su stoga drugo ime za standarde. Mogu se uspostaviti za bilo koje područje rada koje će kombinirati kvalitativne i kvantitativne metode.<sup>65</sup> Slijedeća faza je poznata kao mjerenje postignuća, koja se mjeri na kraju postupka ili nakon određenog vremena provedbe. Kao rezultat toga, neka poduzeća izrađuju tromjesečna financijska izvješća na zahtjev investitora, dok se na primjer bilanca izrađuje samo jednom godišnje. Za utjecaj na rezultate mjerenja bitna je tehnika mjerenja ili pristup koji se zastupa u mjerenju. Nadalje, faza u kojoj se procjenjuje jesu li i u kojoj mjeri ciljevi postignuti je usporedba rezultata sa standardima.<sup>66</sup> Ako dođe do pozitivnih rezultata prilikom procesa kontroliranja, onda je potrebno pohvaliti i nagraditi zaslužene zaposlenike, dok u slučajnu negativnih rezultata potrebno je provesti odgovarajuće sankcije za odgovorne zaposlenike. Nakon provedene kontrole menadžment mora uspostaviti organizaciju za upravljanje poslovnim sustavima.

Kontroliranje se može podijeliti na sljedeće vrste kontrole kao što su naknadna kontrola, test kontrola i najvažnija anticipativna kontrola.<sup>67</sup> Najjednostavnija vrsta kontrole je naknadna kontrola, koja uspoređuje rezultate s radom nakon obavljenog zadatka. Za nagrađivanje ili

---

<sup>61</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 755.

<sup>62</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 311.

<sup>63</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 311.

<sup>64</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 310.

<sup>65</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 311.

<sup>66</sup> Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1995., str. 376.

<sup>67</sup> Srića, V., Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992., str. 56.

kažnjavanje izvršitelja potrebno je ocijeniti izvršene zasluge ili dužnosti. Većina sustava naknadne kontrole projektirana je za specifična područja poput plaće, angažiranje i razvoj ljudskih potencijala i kvalitetu proizvoda. Nadalje, kontrola testa označava ideju da se testovi provode nakon svakog koraka kako bi se potvrdili zadaci i spriječile pogreške.<sup>68</sup> Najučinkovitiji, objedinjujući i najizazovniji aspekt kontrole je anticipativna kontrola.<sup>69</sup> Ova metoda podrazumijeva poduzimanje korektivnih akcija dok je proces koji se kontrolira još uvijek u tijeku. Ako se postojeći nedostatak ne popravi, uspostavljeni sustav trebao bi predvidjeti kada bi se problem mogao dogoditi jer ova kontrola djeluje u budućnosti.

Osim spomenutih vrsta kontrole koje su u upotrebi, važno je ne zanemariti kontrole koje pomažu u upravljanju procesom kontroliranja. Razine kontrole se dijele između strateške, organizacijske i operativne kontrole.<sup>70</sup> Najviši menadžment provodi stratešku kontrolu kako bi pratio izvršenje strateških planova. Na temelju odstupanja kreiraju se korektivne radnje. Rupčić navodi kako se implementacija strateške kontrole od strane najvišeg rukovodstva uključuje praćenje i upravljanje odnosima s internim i eksternim dionicima.<sup>71</sup> S druge strane, srednji menadžment, na većim organizacijskim razinama brine se za organizacijsku kontrolu. Srednji menadžeri određuju profitne marže i dinamiku prihoda na temelju svojih odgovornosti kao troškove odjela koje nadziru. U području upravljanja prva razina je odgovorna za nadgledanje postupaka koji se naziva operativna kontrola. Operativna kontrola podrazumijeva praćenje rada i korekcije po potrebi.<sup>72</sup> Pripremaju se tjedna ili čak dnevna izvješća, a značajna odstupanja se priopćuju upravi na višoj razini. Kontrola pomaže u osiguravanju da se resursi učinkovito koriste i da su aktivnosti u skladu s ciljevima menadžmenta. Bez izvršavanja zadataka reguliranja, veća je vjerojatnost da će organizacija odstupiti od svojih ciljeva ukoliko odstupanja ne budu otkrivena. Stoga, menadžeri moraju imati jak sustav kontrole kako bi jamčili da tvrtka ispunjava svoje ciljeve na produktivan i učinkovit način.

---

<sup>68</sup> Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Effectus, Zagreb, 2021., str. 229.

<sup>69</sup> Cf. Schermehorn, J. R. i Bachrach, D. G., Management, third edition, Wiley, 2015., str. 197.

<sup>70</sup> Cf. Kinicki, A. i Williams, B. K., Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, 2013., str. 519.

<sup>71</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 313.

<sup>72</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 314.

### 3. TEORIJSKI PRISTUP POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Tijek znanja, ideja i mišljenja između pojedinaca ili grupama uvelike se oslanja na komunikaciju, koja igra važnu ulogu u interakciji. Uključuje razmjenu poruka preko različitih oblika i kanala. Učinkovita komunikacija je ključna za promicanje razumijevanja, razvoj odnosa i utjecaj na druge. U nastavku ovoga poglavlja definirati će se pojam komunikacije, važnost poslovne komunikacije, te koji su bitni komunikacijski oblici i komunikacijski kanali poslovne komunikacije u organizaciji.

Iako se komuniciranje može činiti jednostavnim, definiciju same komunikacije nije jednostavno utvrditi. Zato komunikacija predstavlja povezanost, odnosno dijalog između članova jedne zajednice. Prema Duraković,<sup>73</sup> komunikacija omogućuje ljudima da povezuju svoje djelovanje, a ta povezanost služi kao temelj za sve pojave vezane uz društvene aktivnosti. Nadalje, navode se razlozi zašto je komunikacija važna za postavljanje i provedbu ciljeva organizacije, a ti razlozi su: za izradu planova za njihovu realizaciju; za raspoređivanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najučinkovitiji način; za odabir, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije; za vođenje, usmjeravanje, motiviranje i stvaranje okruženja u kojem ljudi žele pridonijeti; te za kontrolu postizanja ciljeva.<sup>74</sup> Stoga se može reći da poslovna komunikacija uključuje slanje komunikacija koje su promišljene, planirane, koordinirane i osmišljene od pošiljatelja do primatelja. Važno je napomenuti da se informacija razlikuje od podatka i služi kao temelj poslovne komunikacije. Odnosno, podaci su neobrađene činjenice i brojke koje se tiču određenih postavki i značenja, dok su informacije podaci u ispravnom obliku za razumijevanje.<sup>75</sup> Poslovna komunikacija se može podijeliti na internu i eksternu komunikaciju. Interna komunikacija je komunikacija unutar poduzeća, odnosno između nadređenih i zaposlenika, dok je eksterna komunikacija sva komunikacija izvan poduzeća, odnosno komunikacija sa kupcima, dobavljačima i javnosti. U nastavku ovoga rada je objašnjena važnost poslovne komunikacije, komunikacijski proces, te oblici i kanali komunikacije, a iduće poglavlje primjenjuje svu općenitu teoriju o poslovnoj komunikaciji na internu komunikaciju menadžmenta prema zaposlenicima.

#### 3.1. Važnost poslovne komunikacije

Svaka organizacija mora imati učinkovitu poslovnu komunikaciju jer je ona važna za njezin razvoj i uspjeh. Osigurava razumijevanje ciljeva, planova i očekivanja unutar i izvan organizacije. Učinkovita komunikacija olakšava koordinaciju među timovima prema

---

<sup>73</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 22.

<sup>74</sup> Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, Practical management: Journal of management in theory and practice, 2011., Virovitica, str. 120.

<sup>75</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., Poslovno komuniciranje, Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu, Knin, 2014., str. 8.

ciljevima. Štoviše, pomaže uspostaviti odnose s kupcima, dobavljačima i drugim dionicima što dovodi do učinka i profitabilnosti.<sup>76</sup>

U području poslovne komunikacije važno je pravilno i točno prenijeti informacije na način koji je u skladu s tumačenjem pošiljatelja i koji je lako razumljiv primatelju. U dinamičnom okruženju u kojem se stalno prenose i primaju informacije, uspostavljanje komunikacijskih kanala postaje ključno. Ključno je naglasiti da komunikacije potiče suradnju, timski rad i ukupnu produktivnost unutar radnog mjesta. To omogućuje učinkovito komuniciranje ideja, uputa i komentara te jamči da su svi na istoj razini. Veća je vjerojatnost da će zaposlenici shvatiti svoje uloge i odgovornosti kada postoji jasna komunikacija, što rezultira većim učinkom i boljim rezultatima. Osim toga, dobra poslovna komunikacija potiče članove tima da rade zajedno i koordiniraju svoje napore.<sup>77</sup> U današnjem međusobno povezanom poslovnim okruženju uspješne tvrtke oslanjaju se na timski rad kako bi postigli ciljevi. To potiče nastajanje izgradnje povjerenja i odnosa među članovima tima, kroz učinkovitu komunikaciju koja potiče produktivno radno mjesto gdje se ljudi osjećaju slobodnima komunicirati. Odnosno omogućuje ljudima da pregovaraju i rješavaju sporove na poslu, a istovremeno učinkovito izražavaju svoja mišljenja. Kao rezultat toga, može se reći da je posjedovanje komunikacijskih vještina jedna od bitnijih životnih elemenata.<sup>78</sup>

### **3.2. Komunikacijski proces u organizaciji**

Komunikacijski proces obuhvaća elemente kao što su pošiljatelj poruke, kodiranje poruke, sama poruka, medij prijenosa, primatelja poruke, dekodiranje poruke, reakcija primatelja poruke, povratna informacija i komunikacijske smetnje koje su bitne prilikom međusobne komunikacije između pojedinaca, grupe ili organizacije.<sup>79</sup> Prvi korak je kodiranje poruke od strane pošiljatelja, koji mora kreirati svoje misli ili ideje u oblik koji primatelj može lako razumjeti. To može uključivati odabir odgovarajućih riječi, ton i govor tijela. Drugi korak je prijenos ili isporuka poruke putem odabranog kanala, kao što je razgovor licem u lice, pisani tekst ili online platforme. Primatelj zatim dekodira poruku tumačenjem informacija i pridavanjem značenja. Nakon dekodiranja poruke, slijedi povratna informacija koja je ključna u komunikacijskom procesu, jer omogućuje pošiljatelju da ocijeni učinkovitost svoje poruke i izvrši potrebne prilagodbe.<sup>80</sup> Komunikacijski procesi se prenose preko komunikacijskih modela koji mogu biti jednosmjerni i potpuni. Jednosmjerni komunikacijski model je kada pošiljatelj poruku direktno prenosi do primatelja poruke, dok kod potpunog komunikacijskog modela osim prijenosa poruke su uključeni i svi ostali bitni elementi komuniciranja.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Šepac Dužević, S., Hrvatski poslovni jezik, Element, Zagreb, 2019., str.4.

<sup>77</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., <https://hrcak.srce.hr/94882>, pristup: 18.08.2023.

<sup>78</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 119.

<sup>79</sup> Rouse, M. J., Rouse, S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.

<sup>80</sup> Martić Kuran, L., Jelić, P., Poslovno komuniciranje, Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu, Knin, 2014., str. 11.

<sup>81</sup> Rouse, M. J., Rouse, S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 42.



### 3.3. Komunikacijski oblici

Komunikacijski oblici su brojne metode kojima pojedinci ili skupine prenose informacije, ideje i mišljenja. Uključuje verbalne i neverbalne komunikacijske tehnike kao što su govor, pisanje, govor tijela, geste i korištenje vizualnih pomagala. U nastavku ovoga rada objašnjeni su komunikacijski oblici.

#### 3.3.1. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je proces prenošenja informacija ili poruka pisanim jezikom.<sup>82</sup> Može se pojaviti u različitim formatima, kao što su e-poruke, pisma, članci, postovi na društvenim mrežama, pa čak i tekstualne poruke. Prilikom pisane komunikacije pošiljalatelj koristi jezik koji primatelj može pročitati, razumjeti i protumačiti u komunikaciji s njim. Obično se koristi kada su pošiljalatelj i primatelj geografski odvojeni ili kada je potreban zapis komunikacije za buduću upotrebu, tada se koristi ovaj stil komunikacije.<sup>83</sup> Korištenje jasnog, sažetog jezika, logično raspoređivanje informacija i uzimanje u obzir potreba publike bitne su komponente učinkovite pisane komunikacije. Upotreba pisanih riječi za prenošenje informacija, ideja i poruka definira pisanu komunikaciju u cjelini. U usporedbi s verbalnom komunikacijom, pisana komunikacija često je formalnija i strukturirana. Budući da je pisana komunikacija dostupna, veća publika može razumjeti poruku bez obzira na mjesto ili vrijeme.

U nastavku ovoga teksta su opisani glavni konteksti u kojima se pisana komunikacija koristi u poslovnom i profesionalnom okruženju. Učinkovit prijenos informacija u osobnom i profesionalnom kontekstu uvelike ovisi o pisanoj komunikaciji. Pomaže u očuvanju značajnih informacija i jamči točnost i jasnoću podataka. Pisana komunikacija ključna je u oglašavanju i marketingu koji je koristi za promicanje proizvoda i usluga.<sup>84</sup> Nadalje, pisana komunikacija se koristi pri izradi pravnih dokumenata poput ugovora i sporazuma. Često se koristi za razne poslovne ciljeve u koje je uključeno pisanje e-pošte, poslovnih izvješća, prijedloga, prodajnih pisama i prezentacija. Bitno je napomenuti da je pisana komunikacija značajna za online komunikaciju kao i društvene medije i druge razne digitalne platforme. Ovi različiti konteksti pisane komunikacije, koji su ključni za poslovanje, razmjenu informacija i donošenje odluka, zahtijevaju visok standard profesionalnosti i pedantnosti.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Rouse, M. J., Rouse, S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 48.

<sup>83</sup> Murphy, H. A., Herbert W. H., Effective Business Communications, Seventh Edition, McGraw-Hill, 1997., str. 65.

<sup>84</sup> Soni, A., What is Written Communication: Definition, Examples & Skills, 2021., [https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition\\_of\\_written\\_communication](https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition_of_written_communication), pristup: 07.09.2023.

<sup>85</sup> Soni, A., What is Written Communication: Definition, Examples & Skills, 2021., [https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition\\_of\\_written\\_communication](https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition_of_written_communication), pristup: 07.09.2023.

### 3.3.2. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je razmjena informacija putem govora između ljudi ili organizacija.<sup>86</sup> Učinkovita komunikacija u osobnim i profesionalnim situacijama zahtijeva sposobnost verbalne komunikacije. Govor i slušanje bitne su komponente verbalne komunikacije budući da zahtijeva aktivan angažman i pošiljatelja i primatelja poruke.<sup>87</sup> Pojedinaac koji inicira komunikaciju stavljajući svoje ideje u riječi i izgovarajući ih naglas poznat je kao pošiljatelj. Slušatelj, s druge strane, pažljivo prati ono što se govori i dekodira njegovo značenje. Riječi, vokabular, ton, intonacija i neverbalni tragovi samo su neki od elemenata koji ulaze u verbalnu komunikaciju. To je ključna komponenta ljudskog kontakta i ključna je u društvenim, profesionalnim i osobnim okruženjima.<sup>88</sup>

Verbalna komunikacija ima niz ključnih uloga koje su bitne za učinkovitu komunikaciju. Razmjena informacija, u kojoj ljudi razmjenjuju ideje, činjenice i znanje kako bi omogućili prijenos informacija, jedna je od bitnih uloga. Oglašavanje i marketinške kampanje mogu koristiti verbalnu komunikaciju za uvjeravanje i utjecaj na svoju ciljanu publiku.<sup>89</sup> Kako ljudi sudjeluju u razgovorima i pregovorima kako bi riješili sporove i otkrili rješenja, to je također ključno za rješavanje problema. Verbalna komunikacija također igra ključnu ulogu u donošenju odluka, jer ljudi razmjenjuju ideje i stajališta kako bi donosili odluke na temelju dobrih informacija.<sup>90</sup> Posljednje, ali ne manje važno, verbalna komunikacija potiče povratne informacije, omogućujući ljudima da dobiju korisne kritike, uvide i preporuke za promjenu.

Za uspješno snalaženje u različitim okolnostima i kontekstima ključni su sljedeći stilovi verbalne komunikacije. Stilovi komunikacije su intrapersonalni, interpersonalni, grupni ili javni.<sup>91</sup> U nastavku su objašnjeni navedeni stilovi komunikacije.

Prvi stil komunikacije je intrapersonalna komunikacija. Ova komunikacija opisuje misli koje se odvijaju unutar glave osobe, koje uključuju samogovor, introspekcija i unutarnji diskurs. Intrapersonalna komunikacija olakšava donošenje odluka, organiziranje misli i rješavanje problema.<sup>92</sup> Idući stil je interpersonalna komunikacija. Kada dvoje ili više ljudi međusobno komuniciraju, dolazi do interpersonalne komunikacije. Ova komunikacija uključuje osobne dijaloge, razmjene i razgovore u kojima ljudi dijele znanja, osjećaje i ideje. Razvoj odnosa,

---

<sup>86</sup> Pavlovic, J., Verbal communication explained — definition and examples, 2023., <https://pumble.com/blog/verbal-communication/>, pristup: 07.09.2023.

<sup>87</sup> Pavlovic, J., Verbal communication explained — definition and examples, 2023., <https://pumble.com/blog/verbal-communication/>, pristup: 07.09.2023.

<sup>88</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/>, pristup: 07.09.2023.

<sup>89</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/>, pristup: 07.09.2023.

<sup>90</sup> Pavlovic, J., Verbal communication explained — definition and examples, 2023., <https://pumble.com/blog/verbal-communication/>, pristup: 07.09.2023.

<sup>91</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/>, pristup: 07.09.2023.

<sup>92</sup> Kaplan, Z., What Are Verbal Communication Skills?, 2023., <https://www.theforage.com/blog/skills/verbal-communication>, pristup: 07.09.2023.

timski rad i rješavanje sporova ovise o međuljudskoj komunikaciji.<sup>93</sup> Treća vrsta je grupna komunikacija. Grupna komunikacija je razmjena informacija između nekoliko ljudi, obično troje ili više. To uključuje grupne razgovore, brainstorming i timske sastanke. Kolektivno donošenje odluka, suradnja i razmjena različitih gledišta omogućeni su grupnom komunikacijom.<sup>94</sup> Zadnji stil ove verbalne komunikacije je javna komunikacija. Govor pred velikom masom ili na javnom mjestu smatra se javnom komunikacijom. Uključeni su javni nastupi, govori i formalne prezentacije.<sup>95</sup> Kako bi se učinkovito prenijele informacije i uvjerilo publiku, javni govor uključuje privlačan stil govora, jasnoću i učinkovito izlaganje. Pojedinci mogu bolje proći kroz različite komunikacijske kontekste, modificirati svoj pristup i učinkovito prenijeti svoju poruku ovisno o okolnostima i publici tako što dobro razumiju ova četiri stila verbalne komunikacije.

### 3.3.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija, poznata kao i govor tijela može se prepoznati pomoću korištenja gesta, tona glasa, izraza, držanja tijela i drugih neverbalnih znakova za prenošenje poruke.<sup>96</sup> U ovoj komunikaciji, govor tijela, omogućuje prenošenje emocija ili raspoloženja drugima. Govor tijela je komponenta komunikacije koja je ključna kada razgovarate s obitelji, supružnikom ili djecom, kao i u privatnim razgovorima. Neverbalna komunikacija je također ključna i u poslovnome svijetu. Menadžeri i poslovni ljudi koji razumiju neverbalnu komunikaciju, mogu ostvariti veći uspjeh u svome poslovanju. Samo neke od prednosti neverbalne komunikacije su; učinkovitije izražavanje svojih misli, osjećaja i emocija; povezanost s drugima; stvaranje bliskih odnosa i povećavanje samopouzdanja. A kada menadžeri upravljaju timom i surađuju s brojnim dionicima, sve su te prednosti zaista korisne.<sup>97</sup>

Kako bi neverbalna komunikacija bila učinkovita, važno je razumjeti neverbalne znakove. Iako su neverbalni znakovi mnogo suptilniji od govornih, njihov značaj je ipak velik. Prvi neverbalni znak je pojačano razumijevanje riječi drugog sugovornika.<sup>98</sup> Značenje nečijih riječi, njihove istinske misli i obraća li pozornost na vašu stranu razgovora otkrivaju izrazi lica, govor tijela i kontakt očima. Čak i ako netko uspije pokazati da je zainteresiran svojim riječima, njegov govor tijela obično će pokazati je li zainteresiran ili ne. Zatim, drugi neverbalni znak je ispunjavanje jezične praznine.<sup>99</sup> Vjerojatno ste koristili mnogo neverbalnih

---

<sup>93</sup> Kaplan, Z., What Are Verbal Communication Skills?, 2023., <https://www.theforage.com/blog/skills/verbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

<sup>94</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/> , pristup: 07.09.2023.

<sup>95</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/> , pristup: 07.09.2023.

<sup>96</sup> Wertheim, E. G., The Importance of Effective Communication, Northeastern University, College of Business Administration, 2008., str. 5.

<sup>97</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

<sup>98</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

<sup>99</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

komunikacijskih tehnika, poput gesta, izraza lica i rukovanja. Slijedeći neverbalni znak može imati utjecaj na poslovnu karijeru.<sup>100</sup> Možete dobiti konkurentsku prednost korištenjem neverbalne komunikacije u razgovoru s poslodavcem, suradnicima i klijentima. Stoga se može reći da je neverbalna komunikacija nužna za učinkovitu komunikaciju. Odnosno, moći ćete se povezati s ljudima u svim područjima svog života ako ste svjesni mnogih neverbalnih komunikacijskih stilova.

### **3.4. Komunikacijski kanali**

Komunikacijski kanali su sredstva kojim se prenose podatci, poruke ili informacije koje pošiljatelj šalje primatelju. Za potrebe ovoga rada objasniti će se podjela komunikacijskog kanala unutar organizacije, a to su formalna i neformalna komunikacija.

#### **3.4.1. Formalna komunikacija**

Formalna komunikacija često se koristi u okruženjima gdje je unaprijed određena i isplanirana od strane organizacije. Poštivanje utvrđenih konvencija, korištenje odgovarajuće terminologije i čvrsto pridržavanje hijerarhije pripadaju u karakteristike ove vrste komunikacije.<sup>101</sup> Stoga, organizacija unaprijed određuje i planira formalnu komunikaciju. Djeluje u skladu s utvrđenim smjernicama i priznata je metoda informiranja. Službeni kanali komunikacije su "kostur" svake organizacije jer su neophodni za obavljanje bilo kakvih zadataka, vođenje sastanaka te slanje internih i eksternih pisama.<sup>102</sup> Porast formalne komunikacije unutar organizacije mora se pažljivo razmotriti i mora se dosljedno poticati i poboljšavati. Sam format formalne komunikacije mora odgovarati organizacijskoj strukturi. Postoje dvije vrste službenih komunikacijskih kanala: horizontalni i vertikalni, koji su objašnjeni u nastavku rada.

Horizontalnu komunikaciju ostvaruju zaposlenici istog ili sličnog statusa unutar istog odjela ili između zasebnih jedinica. Horizontalna komunikacija je odgovorna za vođenje i koordinaciju, dok se vertikalna komunikacija uglavnom koristi za planiranje i kontrolu. Dijagonalna komunikacija, koja uključuje djelatnike različitih statusa koji nisu izravno povezani u komunikacijski sustav, može se pojaviti i u horizontalnom komunikacijskom kanalu. Organizacija i koordinacija rada temeljna je funkcija horizontalne komunikacije, te je zbog toga komunikacija lako provediva i učinkovita.<sup>103</sup> Zadaci se mogu izvršiti bilo gdje u cijeloj organizaciji zahvaljujući horizontalnoj komunikaciji. Horizontalna komunikacija ponekad se naziva "prirodna" komunikacija, što se odnosi na rutinsku i impulzivnu komunikaciju između menadžera u svrhu rješavanja problema ili predstavljanja ideja. Sastanci

---

<sup>100</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

<sup>101</sup> Bovee, C. L. i Thill, J. V., Suvremena poslovna komunikacija, MATE, Zagreb, 2012., str. 5.

<sup>102</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., <https://hrcak.srce.hr/94882> , pristup: 18.08.2023.

<sup>103</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 60.

vijeća, timski sastanci, osobne interakcije, interna pošta ili izvješća čine značajan dio horizontalne komunikacije.<sup>104</sup>

Vertikalna komunikacija, koja uključuje prijenos informacija između različitih razina organizacijske hijerarhije, bitna je komponenta organizacijske komunikacije. Neophodna je za poticanje učinkovitog donošenja odluka, koordinacije i suradnje unutar organizacije. Postoje dvije kategorije vertikalne komunikacije: komunikacija prema gore i komunikacija prema dolje.<sup>105</sup> Uzlazna komunikacija je prijenos informacija od nižih zaposlenika do višeg menadžmenta, a silazna komunikacija je protok informacija od viših razina menadžmenta do nižih. Prvi smjer komunikacije je između nadređenih i podređenih, odnosno od vrha prema dolje.<sup>106</sup> Zaposlenici su informirani o tome što i kako to učiniti, dobivaju naredbe i upute te im se dublje objašnjavaju dužnosti kako bi se što učinkovitije izvršile. Povratna informacija od menadžmenta prema nadređenima drugi je kanal vertikalne komunikacije. To promiče timski rad i osigurava da se glasovi zaposlenika čuju omogućujući im da svoja razmišljanja, probleme i prijedloge prenesu svojim nadređenima.<sup>107</sup> Ove povratne informacije također mogu pomoći nadređenima u donošenju stručnih prosudbi i povećati opću učinkovitost organizacije.

### **3.4.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija se može definirati kao neplanirana i neslužbena razmjena informacija između članova tima, nadređenih i drugih zaposlenika unutar organizacije.<sup>108</sup> Često je nestrukturirana i utemeljena na međusobnom razumijevanju i neslužbenim odnosima. Vrste neformalne komunikacije su jednostruki lanac, lanac klastera, lanac vjerojatnosti i lanac ogovaranja, koji su objašnjeni u nastavku ovoga rada.<sup>109</sup>

U jednostrukome lancu, informacije se prenose u jednom nizu od jedne osobe do druge u jednom lancu komunikacije. Prvi zaposlenik će razgovarati s drugim zaposlenikom, koji će zatim razgovarati sa sljedećom osobom. Lanac se stvara kada osoba A razgovara s osobom B, koja zatim razgovara s osobom C, koja razgovara s osobom D. Postoji velika mogućnost pogrešnog predstavljanja činjenica u takvim komunikacijskim lancima, jer svaka osoba može drugačije shvatiti primljenu informaciju.<sup>110</sup>

---

<sup>104</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 60.

<sup>105</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 59.

<sup>106</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 59.

<sup>107</sup> Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019., str. 59.

<sup>108</sup> Rouse, M. J., Rouse S., Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 23.

<sup>109</sup> Bhasin, H., Informal Communication – Definition, Types and Examples, 2023., <https://www.marketing91.com/informal-communication/>, pristup: 04.09.2023.

<sup>110</sup> Bhasin, H., Informal Communication – Definition, Types and Examples, 2023., <https://www.marketing91.com/informal-communication/>, pristup: 04.09.2023.

Slijedeća vrsta je lanac ogovaranja u kojem ljudi međusobno komuniciraju jedni s drugima u neformalnim grupama. Ljudi koji su okupljeni oko jednog pojedinca mogu od njega čuti glasine ili informacije. Ovim načinom se poruka brzo širi, ali zbog nepreciznosti isporuke, poruka može biti pogrešna. Moguće je koristiti ovu komunikaciju za zadatke koji nisu povezani s poslovanjem poduzeća.<sup>111</sup>

Lanac vjerojatnosti je metoda komunikacije u kojem jedan zaposlenik nasumično govori identičnu poruku drugoj osobi. Zaposlenik ne slijedi nikakve standarde i ove informacije bi mogao otkriti svakom kolegi s posla, prijatelju ili slučajnom poznaniku, bez obzira jesu li bliski. Zakon vjerojatnosti je važan u ovom stilu komunikacije jer neki ljudi mogu saznati bitne informacije, koje druge možda ne zanimaju.<sup>112</sup>

Zadnja vrsta neformalne komunikacije je lanac klastera u kojem jedan pojedinac može dijeliti informacije s određenim skupom drugih ljudi, a ti će ljudi tada ili zadržati informacije za sebe ili će ih podijeliti sa grupom koju su odabrali. Ovaj lanac komunikacije je prilično uspješan jer se informacije mogu brzo kretati, ali se povremeno mogu sužavati, što može dovesti do razvoja karakterističnih komunikacijskih stilova.<sup>113</sup>

Korisno je poticati neformalnu komunikaciju među zaposlenicima koji potiče osjećaj zajedništva u čvrstim strukturama koje menadžeri stvaraju kako bi povećali učinkovitost. Zapravo, neformalnost može još više povećati produktivnost poticanjem zadovoljnije i društveno angažiranije radne snage.<sup>114</sup> Zapravo, neformalni kontakt među zaposlenicima može promovirati poticajno radno okruženje, potaknuti moral zaposlenika i razviti osjećaj prijateljstva. Neslužbeni razgovori mogu se odvijati tijekom ručka ili uz kavu i druženje. Kroz te kontakte suradnici mogu izraziti svoje osobne misli, iskustva ili probleme, razvijajući veze i njegujući pozitivnu radnu atmosferu.

---

<sup>111</sup> Simhon, S. B., What Is Informal Communication?, 2019., <https://connecteam.com/hr-glossary/informal-communication/>, pristup: 04.09.2023.

<sup>112</sup> Bhasin, H., Informal Communication – Definition, Types and Examples, 2023., <https://www.marketing91.com/informal-communication/>, pristup: 04.09.2023.

<sup>113</sup> Simhon, S. B., What Is Informal Communication?, 2019., <https://connecteam.com/hr-glossary/informal-communication/>, pristup: 04.09.2023.

<sup>114</sup> Simhon, S. B., What Is Informal Communication?, 2019., <https://connecteam.com/hr-glossary/informal-communication/>, pristup: 04.09.2023.

## 4. INTERNA KOMUNIKACIJA

U ovome poglavlju pisati će se o definiciji interne komunikacije, važnosti interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima, kao i o ulozi interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima, a za kraj poglavlja je predstavljena analiza interne komunikacije kroz komunikacijske oblike i komunikacijske kanale.

Interna komunikacija se može definirati kao razmjena informacija između internih članova iste tvrtke ili između zaposlenika na različitim razinama.<sup>115</sup> Bitno je spomenuti provedeno istraživanje koje je održano u Splitu. „Na 2. Regionalnom HR Summitu održanom u Splitu došlo se do drugačijih informacija o internoj komunikaciji. Istraživanje za tu svrhu provela je Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom posao.hr. Ispitanici su bili hrvatski menadžeri koji su istaknuli prepreke kvalitetnoj komunikaciji u svojim tvrtkama. Svi su se složili s činjenicom kako je interna komunikacija jako bitna. Više od 50% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije i smatraju da bi je se trebalo unaprijediti. Zanimljiv jest podatak da njih čak 77% smatra kako je vodstvo tvrtke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije.“<sup>116</sup>

Današnje tvrtke troše puno novca na marketing i odnose s javnošću kako bi poboljšale svoju vanjsku komunikaciju, ali puno njih ne uspijeva poboljšati svoju internu komunikaciju. Stoga je bitno shvatiti nužnost poboljšanja interne komunikacije unutar tvrtke, a ne stavljati je u drugi plan. Cilj interne komunikacije je osigurati učinkovit protok informacija između odjela i suradnika unutar organizacije.<sup>117</sup> To vrijedi za sve razine menadžmenta i zaposlenike. Također funkcionira među članovima osoblja koji međusobno komuniciraju na poslu. Učinkovitim internom komunikacijom povećava se angažman zaposlenika i njeguje korporativna kultura. Interna komunikacija pridržava se načela koji uključuju redovite važne informacije, jednakost u cijeloj organizaciji, usmjerenost na sve zaposlenike, organizaciju u formi i sadržaju te kontinuirano praćenje i nadzor.<sup>118</sup> Kako bi se uopće interna komunikacija provodila potrebni su i alati interne komunikacije koji se mogu odvijati pomoću verbalne, pisane, elektroničke ili organizacijske komunikacije, ali isto tako i preko događaja kao što su seminari, konferencije ili sve više popularni team building-zi.

### 4.1. Važnost interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima

Menadžment je ključan za osiguravanje učinkovitog i djelotvornog kretanja informacija unutar organizacije, što je važno za internu komunikaciju sa zaposlenicima. Pomaže u koordinaciji ciljeva i zadataka tvrtke s ciljevima osoblja, promičući osjećaj motivacije i

---

<sup>115</sup> Braja D. R., 7 Reasons Why Internal Communication is Important in the Workplace, Vantage Circle, Calgary, 2023., str. 16.

<sup>116</sup> Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, 2011., <https://hrcak.srce.hr/76463>, pristup: 08.09.2023.

<sup>117</sup> Braja D. R., 7 Reasons Why Internal Communication is Important in the Workplace, Vantage Circle, Calgary, 2023., str. 16.

<sup>118</sup> Braja D. R., 7 Reasons Why Internal Communication is Important in the Workplace, Vantage Circle, Calgary, 2023., str. 17.

pripadnosti. Osim toga, transparentno, pouzdano i podražavajuće rukovodstvo potiče produktivnost na radnom mjestu, što na kraju povećava zadovoljstvo među zaposlenicima.<sup>119</sup>

Interna komunikacijska strategija djeluje kao putokaz za poticanje zaposlenika na akciju širenjem znanja. Stoga je bitno spomenuti, neke od razloga zašto je interna komunikacija menadžmenta važna za zaposlenike. Prvi razlog je povećavanje angažmana i produktivnosti zaposlenika.<sup>120</sup> Bitno je okupiti menadžere i zaposlenike kako bi se usredotočili na interne taktike koje povećavaju angažman i produktivnost pokretanjem odgovarajućih rasprava unutar organizacije. Zaposlenike treba poticati da daju svoja razmišljanja i komentare. To povećava njihov osjećaj vrijednosti i pažnje, što potiče sudjelovanje u daljnjem radu. Zaposlenici koji su aktivno uključeni u svoj posao motivirani su za veći trud i kvalitetniji rad. Zbog toga, nema potrebe za dugotrajnim sastancima koji samo oduzimaju vrijeme. Drugi razlog zbog čega je interna komunikacija važna je prijenos informacija.<sup>121</sup> Interna komunikacija ima prednost prenošenja prave poruke pravim pojedincima. Kako zaposlenici nebi bili preopterećeni sa informacijama, menadžment opterećenost sprječava učinkovitim internom komunikacijom. Kada menadžment dobro uputi svoje zaposlenike o radnim zadacima, uklanja se potreba za slanjem i čitanjem e-pošte, poruka i komentara tijekom određenog vremenskog razdoblja. Nadalje, interna komunikacija je alat koji organizacije mogu koristiti za povećanje zadovoljstva zaposlenika.<sup>122</sup> To promiče zadržavanje zaposlenika jer daje povoljnu poruku za rad za organizaciju koja cijeni svoje zaposlenike. Važno je i spomenuti da je korištenje interne komunikacijske platforme jedan od najboljih načina za dijeljenje plana organizacije. Zaposlenici se osjećaju informiranima i spremnima za djelovanje kada menadžment pruži pregled i razjasni ciljeve organizacije u dosljednom protoku informacija. Jasan plan također naglašava poslovnu strategiju tako da svaki član tima ili odjel ima jasno razumijevanje smjera kojim tvrtka ide.<sup>123</sup> Pruža jedinstvenu, jasnu referentnu točku koja nabraja široke ciljeve. Zaključno se može reći da je interna komunikacija menadžmenta sa zaposlenicima ključna za učinkovito upravljanje organizacijom. Osigurava da se informacije lako kreću kroz posao, održavajući članove osoblja informiranima i zainteresiranima. Osim toga, menadžment potiče zdravu radnu atmosferu, jasne komunikacijske kanale i rješavanje sporova, što u konačnici povećava produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

## 4.2. Uloga interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima

Interna komunikacija ključna je za uspjeh organizacije i njezin učinak općenito. Osim toga, interna komunikacija ključna je za poticanje produktivnog timskog rada i suradnje unutar

---

<sup>119</sup> Herman, M., Why is Internal Communication Important for Your Business?, 2023., <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>, pristup: 08.09.2023.

<sup>120</sup> Herman, M., Why is Internal Communication Important for Your Business?, 2023., <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>, pristup: 08.09.2023.

<sup>121</sup> Herman, M., Why is Internal Communication Important for Your Business?, 2023., <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>, pristup: 08.09.2023.

<sup>122</sup> Herman, M., Why is Internal Communication Important for Your Business?, 2023., <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>, pristup: 08.09.2023.

<sup>123</sup> Herman, M., Why is Internal Communication Important for Your Business?, 2023., <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>, pristup: 08.09.2023.



organizacije. Omogućena je suradnja i komunikacija zaposlenika, što unapređuje postizanje ciljeva tvrtke. Članovi tima mogu surađivati u rješavanju problema, razmjenjivati ideje i primati povratne informacije korištenjem učinkovite interne komunikacije. Ova stalna razmjena informacija potiče osjećaj međusobne povezanosti među osobljem i pomaže u usklađivanju pojedinačnih napora prema zajedničkom cilju.<sup>124</sup>

Može se reći da se otvorenost unutar organizacije potiče internom komunikacijom. Predanost i entuzijazam zaposlenika u ostvarivanju ciljeva tvrtke povećavaju se transparentnom komunikacijom koja zaposlenicima omogućuje razumijevanje vizije, misije i ciljeva organizacije. Osigurava da radnici mogu donositi obrazovane odluke i osjećati se cijenjenima kao članovi tvrtke dajući im pristup relevantnim informacijama, ažuriranjima i odlukama koje utječu na njihov rad. Jasan sustav interne komunikacije također smanjuje dezinformacije i nesporazume, promičući produktivno i pouzdano radno mjesto.<sup>125</sup>

Interna komunikacija je bitna za povećanje motivacije zaposlenika. Vjerojatnije je da će zaposlenici koji su motivirani na poslu biti zadovoljni, učinkoviti i posvećeni svom poslu. Zaposlenici mogu dijeliti svoje ideje i brige, imati glas unutar tvrtke i osjećati da se njihovo mišljenje cijeni kada postoji učinkovita interna komunikacija. Povećano zadovoljstvo poslom, više razine proizvodnje i bolje stope zadržavanja osoblja mogu rezultirati ovom uključenošću i angažmanom.<sup>126</sup> Zaključno se može reći da važnost interne komunikacije u tvrtkama, treba posebno naglasiti i pridati posebna pozornost. Zbog toga jer se omogućuje učinkovit timski rad, potiče transparentnost i podiže motiviranost zaposlenika. Organizacije mogu stvoriti produktivnu radnu atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju angažirano, nadahnuto i motivirano da daju sve od sebe u postizanju zajedničkih ciljeva tako što imaju otvorene linije komunikacije.

### **4.3. Analiza komunikacijskih oblika i komunikacijskih kanala menadžmenta prema zaposlenicima**

U prethodnome poglavlju, autor ovoga rada naveo je komunikacijske oblike koji se dijele na pisanu komunikaciju, verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Isto tako autor ovoga rada je naveo komunikacijske kanale koji čine formalnu i neformalnu komunikaciju u organizaciji. U nastavku ovoga rada analizirati će se komunikacijski oblici i komunikacijski kanali, te kako menadžment utječe sa komunikacijom prema zaposlenicima unutar navedenih oblika i kanala komunikacije.

#### **4.3.1. Komunikacijski oblici menadžmenta prema zaposlenicima**

Postoje tri oblika komunikacije, a to su verbalna komunikacija, pisana komunikacija i neverbalna komunikacija. Verbalna komunikacija uključuje prenošenje informacija putem

---

<sup>124</sup> Moseley, C., Why internal communications is important, 2019., <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important> , pristup: 08.09.2023.

<sup>125</sup> Moseley, C., Why internal communications is important, 2019., <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important> , pristup: 08.09.2023.

<sup>126</sup> Novakovic, R., The Role of Internal Communications in the Company, 2022., <https://semoscloud.com/blog/the-role-of-internal-communications-in-the-company/> , pristup: 08.09.2023.

izgovorenih riječi. Služi kao sredstvo za izravnu komunikaciju uprave sa svojim zaposlenicima. Kako bi osigurali komunikaciju, menadžeri moraju dati jasne upute i utvrditi očekivanja za svoje osoblje. Sažetim komuniciranjem zadataka, ciljeva i rokova menadžeri mogu povećati produktivnost zaposlenika. Minimizirajte pogreške. Na primjer, ako postoji projekt za raspravu, voditelj može organizirati sastanak tima na kojem mogu raspravljati o ciljevima projekta, dodijeliti uloge i odgovornosti.<sup>127</sup> Zaposlenici mogu bolje razumjeti jedni druge zbog te jasnoće, što im olakšava učinkovitu suradnju prema zajedničkim ciljevima. Zatim, menadžeri moraju jasno komunicirati s članovima osoblja dok daju povratne informacije i rješavaju pitanja ili nedoumice. Pojedinci mogu bolje shvatiti svoje snage i područja za razvoj uz pomoć konstruktivne kritike, koja podupire njihov profesionalni razvoj.<sup>128</sup> Kako bi potaknuli motivirajuću atmosferu, menadžeri bi trebali primijeniti pristup hvale, kao i konstruktivne kritike u svojim verbalnim interakcijama. Osim toga, bitno je uspostaviti linije komunikacije koje potiču članove osoblja da izraze zabrinutost ili traže informacije. Izgradnja povjerenja koja povećava produktivnost i postizanje uspjeha ovisi o komunikacijskim vještinama menadžera.<sup>129</sup>

Drugi komunikacijski oblik je pisana komunikacija. Da bi svaka organizacija dobro funkcionirala, menadžeri i zaposlenici moraju učinkovito komunicirati u pisanom obliku. Djeluje kao kanal za širenje znanja, direktiva i pravila radnoj snazi. Ključna komponenta takve komunikacije je inteligencija, koja je sposobnost prenošenja ideja ili koncepata na način koji je razumljiv publici.<sup>130</sup> Menadžment može poboljšati razumijevanje korištenjem inteligencije u svom pisanju, osiguravajući da zaposlenici čuju i razumiju željenu informaciju. Korištenje pravog jezika, vokabulara i strukture rečenice za učinkovito prenošenje ideja znak je pisane inteligencije. Uprava mora prilagoditi svoju komunikaciju kako bi odgovarala razini razumijevanja ljudi s fakultetskim obrazovanjem uzimajući u obzir obrazovnu pozadinu i jezične vještine svoje radne snage. Korištenje jasnog, sažetog jezika pomaže u izbjegavanju nesporazuma i zabune do kojih može doći zbog materijala koji je previše tehnički ili složen.<sup>131</sup> Menadžment može izgraditi vjerodostojnost i povjerenje kod zaposlenika pokazujući vlastito znanje prilikom širenja informacija, što će poboljšati razumijevanje i pridržavanje pravila i smjernica. Učinkovita komunikacija, između menadžmenta i osoblja na način koji je inteligentan i lako shvatljiv, dovodi do povećane produktivnosti i učinkovitosti unutar organizacije.

Zadnji komunikacijski oblik je neverbalna komunikacija. Obuhvaćaju neverbalne znakove između menadžmenta i zaposlenika unutar organizacije i učinkovito prenošenje poruka. Sastoji se od mnogih neverbalnih pokazatelja koje menadžeri koriste za povezivanje sa svojim

---

<sup>127</sup> Pavlovic, J., Verbal communication explained — definition and examples, 2023., <https://pumble.com/blog/verbal-communication/>, pristup: 09.09.2023.

<sup>128</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/>, pristup: 09.09.2023.

<sup>129</sup> Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/>, pristup: 09.09.2023.

<sup>130</sup> Soni, A., What is Written Communication: Definition, Examples & Skills, 2021., [https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition\\_of\\_written\\_communication](https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition_of_written_communication), pristup: 09.09.2023.

<sup>131</sup> Rouse, M. J., Rouse, S.: “Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 48.

osobljem i prenošenje poruka, kao što su govor tijela, izrazi lica, geste i ton glasa.<sup>132</sup> Učinkovita neverbalna komunikacija poboljšava razumijevanje, produbljuje veze i promiče produktivno radno mjesto. Prije svega, govor tijela menadžera može značajno utjecati na to kako će osoblje prihvatiti njihovu komunikaciju. Na primjer, održavanje otvorenog položaja tijela, uspostavljanje kontakta očima i kimanje glavom mogu pokazati interes i uključenost tijekom slušanja. S druge strane, slanje krive poruke zaposlenicima izbjegavanjem kontakta očima ili nestrpljivošću može učiniti da se osjećaju podcijenjeno.<sup>133</sup> Menadžeri mogu njegovati atmosferu koja potiče povjerenje, transparentnost i učinkovitu komunikaciju sa svojim zaposlenicima tako što će biti svjesni i kontrolirati njihov govor tijela. Nadalje, izrazi lica mogu prenijeti stavove i osjećaje koje same riječi ne mogu prenijeti. Na primjer, smiješak može odisati ljubaznošću i pristupačnošću, potičući zaposlenike da razgovara sa menadžerom o svojim idejama ili problemima.<sup>134</sup> S druge strane, mrštenje ili pokazivanje simptoma ljutnje može odvratiti zaposlenike od kontaktiranja menadžmenta, ometajući dijalog i smanjujući angažman zaposlenika. Odnosi se mogu ojačati, povjerenje se može razviti, a pozitivnija radna atmosfera može se proizvesti promatranjem i učinkovitim reagiranjem na emocije zaposlenika prikazane izrazima lica.<sup>135</sup> Posljednje, ali ne i najmanje važno, tonovi glasa menadžera kada razgovaraju sa svojim zaposlenicima igraju ključnu ulogu u prenošenju mišljenja. Smirujući i umirujući glas može olakšati napete situacije i pružiti zaposlenicima osjećaj podrške. Oštar ton, s druge strane, može pokvariti raspoloženje i demoralizirati radnike. Bilo bi dobro da menadžeri mogu motivirati svoje zaposlenike i učinkovito prenijeti očekivanja tako što će biti svjesni njihovog tona i modificirati ga kako bi zadovoljio različite scenarije.<sup>136</sup>

#### **4.3.2. Komunikacijski kanali menadžmenta prema zaposlenicima**

Produktivna i učinkovita radna mjesta napreduju zahvaljujući učinkovitoj komunikaciji između uprave i zaposlenika. Ova formalna vrsta komunikacije, koja se odvija putem službenih kanala, slijedi određeni format i ima određeni ton. Njegova glavna svrha je ponuditi jasne upute, prenijeti bitne informacije i poticati transparentnost na radnom mjestu.<sup>137</sup> Formalna komunikacija olakšava širenje informacija kao što su organizacijske promjene, revizije politika ili najave projekata. Primjenom formalnog pristupa, menadžment osigurava da svaki pojedinac dobije dosljednu poruku koja potiče razumijevanje. Nadalje, ovaj način komunikacije smanjuje nesporazume i promiče jedinstvo unutar organizacije održavanjem

---

<sup>132</sup> Wertheim, E. G., The Importance of Effective Communication, Northeastern University, College of Business Administration, 2008., str. 5.

<sup>133</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication>, pristup: 09.09.2023.

<sup>134</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication>, pristup: 09.09.2023.

<sup>135</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication>, pristup: 09.09.2023.

<sup>136</sup> Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication>, pristup: 09.09.2023.

<sup>137</sup> Bovee, C. L. i Thill, J. V., Suvremena poslovna komunikacija, MATE, Zagreb, 2012., str. 6.

jasnoće i kohezije.<sup>138</sup> Nadalje, menadžment koristi komunikaciju kao sredstvo davanja uputa zaposlenicima i delegiranja zadataka. Jasnom i službenom komunikacijom prilikom dodjele projekata, postavljajući standarde učinka ili dajući upute o tome kako izvršiti određene zadatke, menadžeri osiguravaju da zaposlenici jasno razumiju svoje uloge prilikom obavljanja radnih zadataka. To potiče koordinaciju napora s ciljevima koji rezultiraju povećanom produktivnošću i učinkovitosti na radnom mjestu.<sup>139</sup> Općenito, formalna komunikacija menadžmenta i zaposlenika ključna je komponenta učinkovitog poslovanja. Promiče jedinstveno radno okruženje, jasne upute i učinkovito prenošenje ključnih informacija. Menadžment može jamčiti da svi članovi osoblja imaju temeljitu svijest o svojim zadacima i odgovornostima putem strukturiranih i dobro planiranih komunikacijskih kanala, što će doprinijeti uspješnosti organizacije u cjelini.<sup>140</sup>

Komunikacija unutar poduzeća često se odvija putem neformalnih kanala, gdje menadžment i zaposlenici razmjenjuju informacije, kritike i upute. Neformalna komunikacija ima prednosti, uključujući sposobnost prenošenja složenih informacija u usporedbi s formalnim kanalima.<sup>141</sup> Menadžeri često koriste lice, interakciju licem u lice ili druženje kako bi prenijeli privatne informacije svojim zaposlenicima. Ovaj pristup omogućuje menadžerima da se pozabave svim nesigurnostima ili zabrinutostima koje članovi osoblja mogu imati, osiguravajući da se prenesene informacije u potpunosti razumiju. Dodatno, menadžeri bi se trebali uključiti u komunikaciju kako bi procijenili dobrobit organizacije.<sup>142</sup> Sudjelujući u razgovorima sa svojim osobljem, menadžeri mogu steći uvid u njihove misli, brige i emocije. Ove informacije pružaju menadžerima razumijevanje dinamike unutar tvrtke omogućujući im donošenje odluka i provedbu učinkovitih mjera za dobrobit zaposlenika.<sup>143</sup> Vrijedno je napomenuti da neformalna komunikacija igra ulogu u poboljšanju protoka informacija unutar organizacije. Njegova opuštena priroda potiče dijalog, njeguje povjerenje. Olakšava razmjenu složenih i osjetljivih informacija.<sup>144</sup> Nadalje, korištenjem komunikacije, kao alata, menadžeri mogu bolje razumjeti i dinamiku tvrtke i potrebe svojih zaposlenika. Organizacije mogu iskoristiti komunikaciju za stvaranje produktivnog i transparentnog radnog okruženja prepoznavanjem njenog značaja.

---

<sup>138</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., <https://hrcak.srce.hr/94882>, pristup: 09.09.2023.

<sup>139</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., <https://hrcak.srce.hr/94882>, pristup: 09.09.2023.

<sup>140</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., <https://hrcak.srce.hr/94882>, pristup: 18.08.2023.

<sup>141</sup> Rouse, M. J., Rouse S., Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 23.

<sup>142</sup> Rouse, M. J., Rouse S., Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 24.

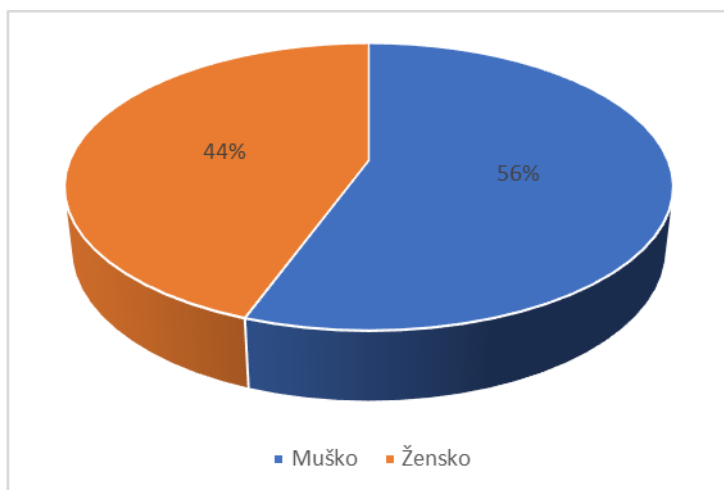
<sup>143</sup> Bonifacio, R., Informal Communication: The Powerhouse in Workplaces, 2023., <https://www.shiftbase.com/glossary/informal-communication>, pristup: 09.09.2023.

<sup>144</sup> Bonifacio, R., Informal Communication: The Powerhouse in Workplaces, 2023., <https://www.shiftbase.com/glossary/informal-communication>, pristup: 09.09.2023.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U svrhu istraživanja korišten je online upitnik na platformi Google forms koji su ispunjavali ispitanici, odnosno zaposlenici u različitim organizacijama unutar Republike Hrvatske. Prvi dio upitnika odnosio se na opće karakteristike, a drugi dio na internu komunikaciju, oblike i kanale interne komunikacije, te koliko su zaposleni zadovoljni internom komunikacijom između nadređenih i njih samih. U nastavku su prikazani rezultati istraživanja.

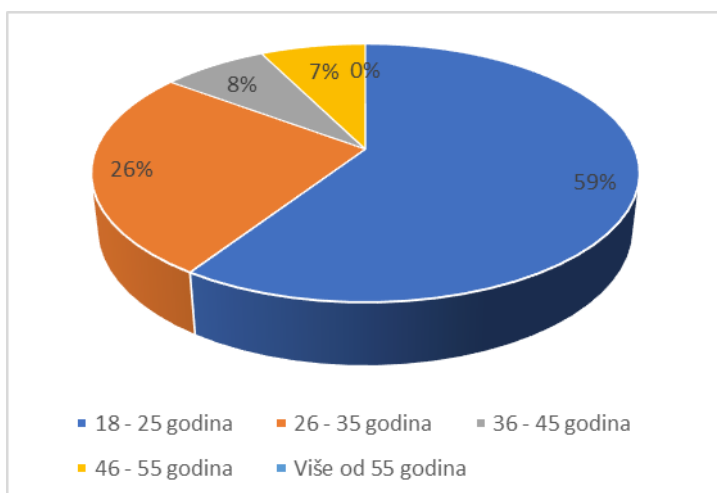
**Slika 1. Udio ispitanika s obzirom na spol**



Izvor: rad autora

U istraživanju je sudjelovalo 27 ispitanika, odnosno zaposlene osobe u različitim organizacijama na području Republike Hrvatske. Od ukupno 27 ispitanih, 56% je muških ispitanika, dok je ženskih ispitanika bilo 44%.

**Slika 2. Udio ispitanika s obzirom na godine**



Izvor: rad autora

Najviše ispitanika je u dobi od 18 do 25 godina, njih 59%. Zatim 26% ispitanika spada između 26 i 35 godina, dok je 8% ispitanika u skupini od 36 do 45 godina. Najmanji broj ispitanika je 7% koji su u skupini od 46 do 55 godina, ali nije bilo ispitanika koji bi imao više od 55 godina. Može se zaključiti da je u ovom istraživanju prosječna dob 24 godine.

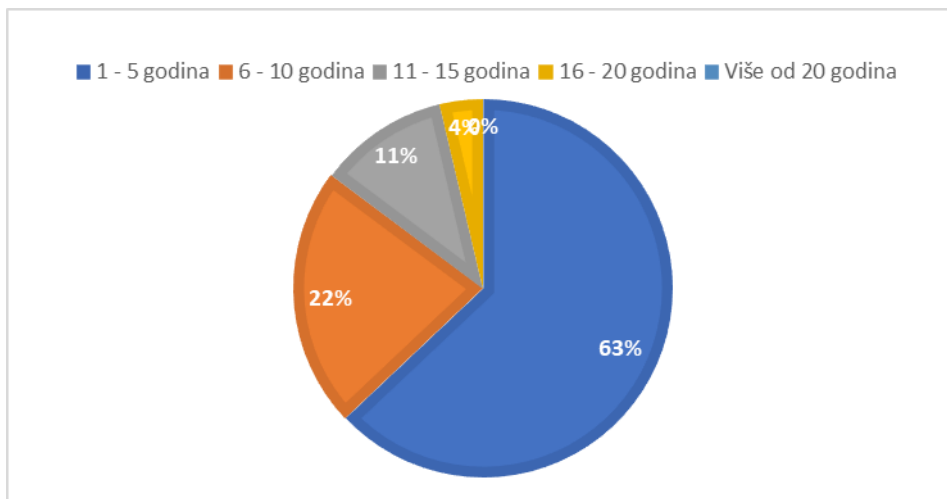
**Slika 3. Udio ispitanika s obzirom na obrazovanje**



Izvor: rad autora

U ovome istraživanju najviše ispitanika ima završenu preddiplomsku razinu fakulteta njih 52%, zatim diplomsku razinu ima 26% ispitanih, dok je najmanje ispitanih samo završilo srednju stručnu spremu, odnosno njih 22%. Iz navedenih podataka se može zaključiti da 78% ispitanika ima visoko obrazovanje.

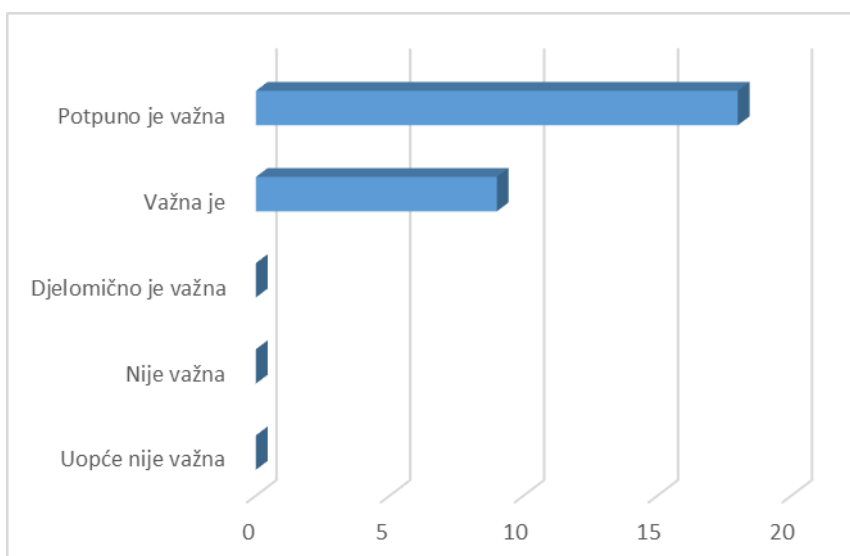
**Slika 4. Udio ispitanika s obzirom na godine radnog iskustva**



Izvor: rad autora

Od ispitanika je zatraženo da navedu godine radnoga iskustva kako bi se mogli usporediti dobiveni rezultati provedene ankete. Najviše ispitanika, 63% ima od 1 do 5 godina radnoga iskustva. Nadalje 22% ispitanika ima od 6 do 10 godina radnoga iskustva, dok 11% ispitanika ima od 11 do 15 godina radnoga iskustva. Najmanje ispitanika, 4% ima od 16 do 20 godina radnoga iskustva, dok nitko od ispitanika nema više od 20 godina radnoga iskustva.

**Slika 5. Procjena važnosti interne komunikacije u organizaciji**

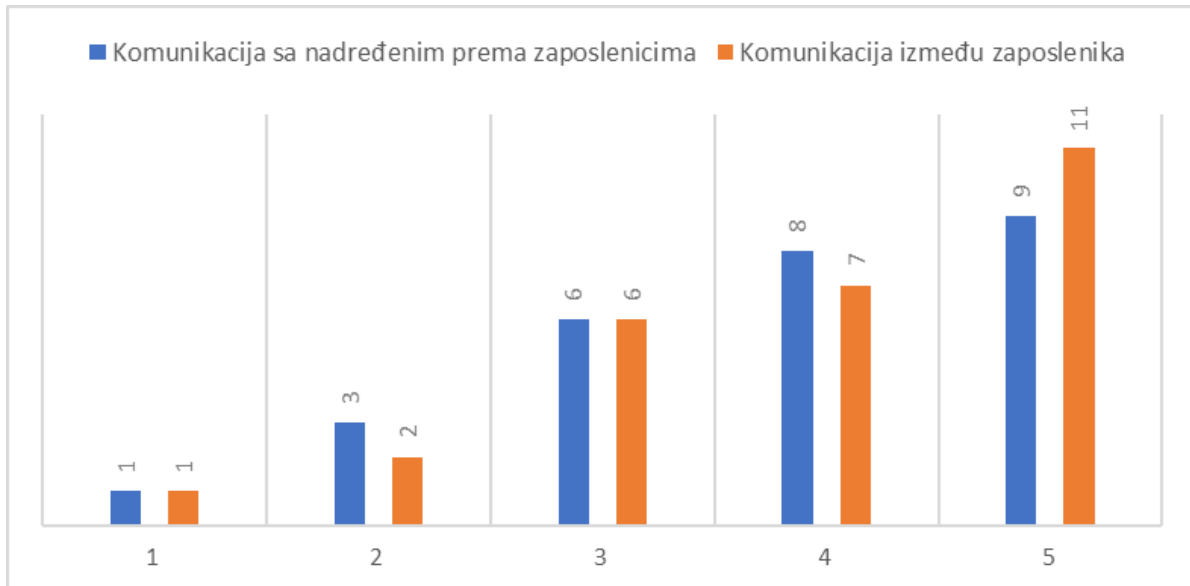


Izvor: rad autora

Iz ovog grafičkog prikaza vidljivo je da ispitanici smatraju da je interna komunikacija u organizaciji, 66,7% potpuno važna značajka u poslovanju, dok ostalih 33,3% ispitanika

smatra da je interna komunikacija važna značajka u njihovome poslovanju. Ostali postotci su zanemarivi jer nitko ne smatra da interna komunikacija nije važna u poslovanju organizacije.

### Slika 6. Procjena komunikacije između nadređenih i zaposlenika, te komunikacije među zaposlenima



Napomena: 1 – nisam ni malo zadovoljan/zadovoljna, 2 – nisam zadovoljan/zadovoljna, 3 – djelomično sam zadovoljan/zadovoljna, 4 – zadovoljan sam/zadovoljna sam, 5 – u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna

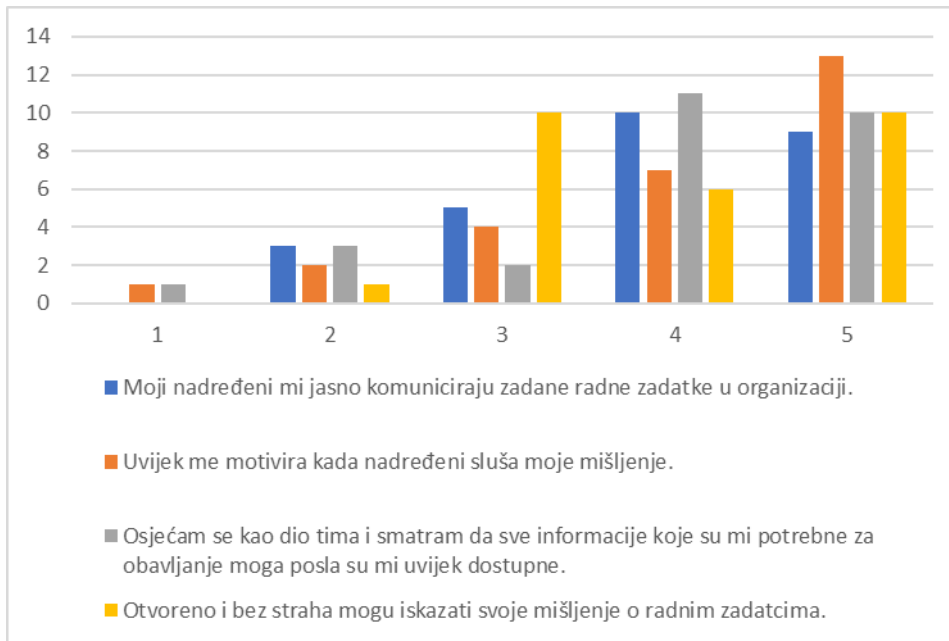
Izvor: rad autora

Ovim grafičkim prikazom htjelo se je prikazati koliko su zaposlenici zadovoljni sa komunikacijom nadređenih prema zaposlenicima i koliko su zadovoljni sa komunikacijom između radnih kolega. Možemo primijetiti da je 33,3% ispitanika u potpunosti zadovoljno sa komunikacijom nadređenih prema zaposlenicima, dok je 29,6% ispitanika samo zadovoljno komunikacijom. Nadalje može se primijetiti da je 22,2% ispitanika djelomično zadovoljno komunikacijom nadređenih prema zaposlenicima, dok 14,8% ispitanika nije zadovoljno sa komunikacijom nadređenih. Zaključno se može reći da je 62,9% ispitanika zadovoljno sa komunikacijom nadređenih, dok bi se kod ostalih značajno mogla poboljšati interna komunikacija.

Komunikacijom između zaposlenika u potpunosti je zadovoljno 40,7% ispitanih, dok je 25,9% ispitanih samo zadovoljno komunikacijom između radnih kolega. Nadalje 22,2% ispitanih je djelomično zadovoljno sa komunikacijom između radnih kolega, dok 11,1% zaposlenika uopće nije zadovoljno sa komunikacijom između radnih kolega. Prema ovim podacima može se zaključiti da interna komunikacija između radnih kolega jako dobra i ugodna što i pokazuje postotak od 66,6%.



**Slika 7. Slaganje ispitanika sa navedenim tvrdnjama**

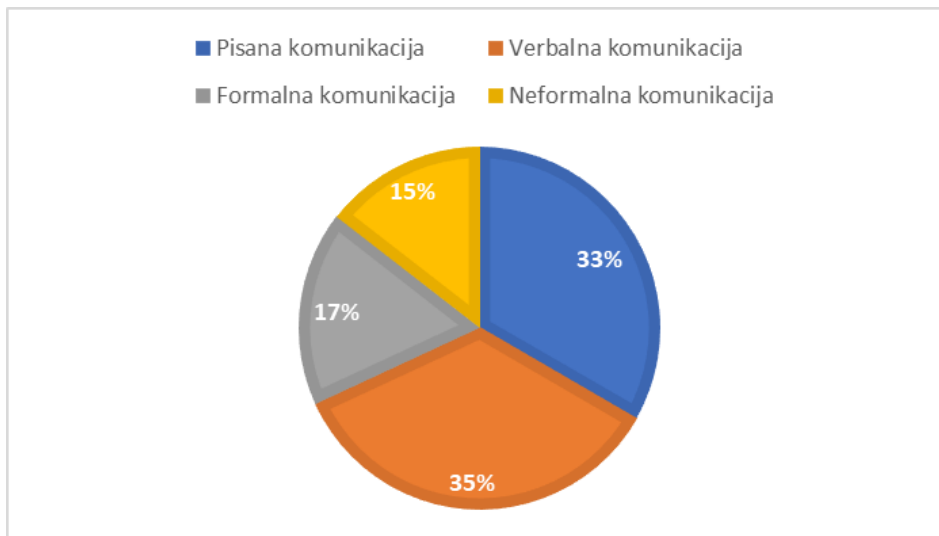


Napomena: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – djelomično se slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

Izvor: rad autora

Ispitanici su u anketnom obrascu dobili pitanje da li se slažu sa navedenim tvrdnjama koje su prikazane na grafikonu. Prva izjava je „Moji nadređeni mi jasno komuniciraju zadane radne zadatke u organizaciji.“ sa kojom se 70,3% ispitanika slaže, 18,5% ispitanika se djelomično slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 11,1% ispitanika uopće ne slaže sa ovom navedenom tvrdnjom. Druga izjava je „Uvijek me motivira kada nadređeni sluša moje mišljenje.“ sa kojom se 11,1% ispitanika ne slaže uopće, djelomično se slaže 14,8% ispitanika. Ali zato se je 74% ispitanika u potpunosti složilo sa ovom tvrdnjom. Iduća izjava je „Osjećam se kao dio tima i smatram da sve informacije koje su mi potrebne za obavljanje mog posla su mi uvijek dostupne.“ sa kojom se u potpunosti slaže 77,7% ispitanika, djelomično se slaže 7,4% ispitanika, dok 14,8% ispitanika se uopće ne slaže sa ovom izjavom. Zadnja izjava je „Otvoreno i bez straha mogu iskazati svoje mišljenje o radnim zadacima.“ sa kojom se 3,7% ispitanika ne slaže, 37% ispitanika se djelomično slaže, a 59,2% ispitanika se slaže sa navedenom tvrdnjom. Prema ovim podacima može se zaključiti da nadređeni u većini slučajeva uspješno i jasno komuniciraju zadane radne zadatke i da su zaposlenici dobro informirani o svojim radnim zadacima. Zaposlenici mogu otvoreno i bez straha iskazati svoje mišljenje o radnim zadacima u svojim timovima i postati još više motivirani za obavljanje radnih zadataka, ako nadređeni poslušaju njihovo mišljenje.

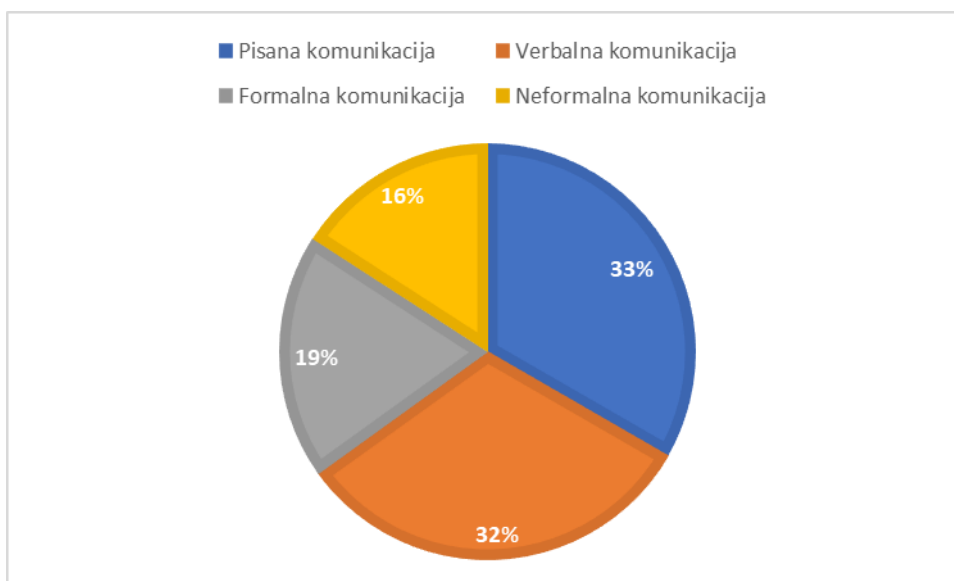
### Slika 8. Komunikacija menadžmenta prema zaposlenicima preko oblika i kanala komunikacije



Izvor: rad autora

Na grafičkom prikazu su prikazani oblici i kanali komunikacije sa kojima nadređeni komuniciraju prema zaposlenicima. Ovdje su ispitanici mogli birati više odgovora, a ne kao do sada samo jedan određeni odgovor. Zaposlenici najviše preferiraju verbalnu komunikaciju nadređenih prema njima samima što i pokazuje postotak od 35%, dok su najmanje zadovoljni neformalnom komunikacijom koji čine postotak od 15%. Drugi najbolji oblik komunikacije nadređenih prema zaposlenicima im je pisana komunikacija sa 33%, ali zato su manje zadovoljni sa formalnom komunikacijom sa 17% glasova.

### Slika 9. Prikaz oblika i kanala komunikacije koji zaposlenicima najbolje odgovara sa nadređenima

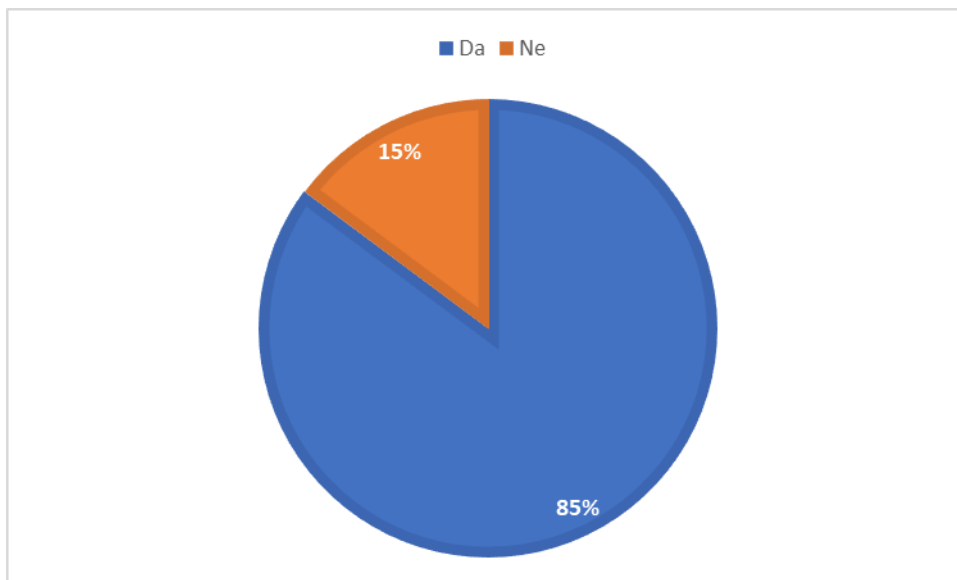


Izvor: rad autora

U ovome grafičkome prikazu je prikazano koji način komunikacije najbolje odgovara zaposlenicima kada dobivaju radne zadatke od nadređenih. Isto tako bitno je spomenuti da se

je i u ovom pitanju moglo odabrati više ponuđenih odgovora. Zaposlenicima prema ovome istraživanju najviše odgovara pisana komunikacija što se i vidi po postotku od 33%, drugi najbolji oblik komunikacije koji zaposlenicima odgovara je verbalna komunikacija sa 32%. Najmanje su zadovoljni sa neformalnom komunikacijom koja iznosi 16%, dok su se za formalnu komunikaciju odlučili njih 19% glasova.

**Slika 10. Da li smatrate da nadređeni više brine o eksternim dionicima (kupcima), nego internim dionicima (zaposlenicima) u svome poduzeću?**



Izvor: rad autora

Iz ovog grafičkog prikaza se jasno može vidjeti da 85% ispitanika smatra kako se nadređeni više brinu o eksternim dionicima (kupcima) poduzeća, nego o internim dionicima (svojim zaposlenicima). Ali isto tako 15% ispitanika smatra da se nadređeni ne brinu više o svojim eksternim dionicima (kupcima), već da se više brinu o svojim internim dionicima (zaposlenicima) u poduzeću.

Zadnje pitanje ovoga istraživanja je bilo otvorenog tipa i tražilo se je od ispitanika da navedu načine kako bi oni poboljšali komunikaciju u svome poduzeću. U nastavku su citirani odgovori ispitanika.

„Bolja komunikacija je ključna za bolji razvoj organizacije i ostvarivanje zadanih ciljeva.“

„Bolja organizacija radnih zadataka kroz komunikaciju među radnim kolegama, kako jedan kolega nebi radio previše, dok drugi ne radi ništa.“

„Cijenila bih kad bi se uveli „jedan na jedan“ sastanci.“

„Integrirati više kanala komunikacije unutar poslovnih procesa, olakšati i pojednostavniti postupak komunikacije i prenošenje informacija.“

„Malo veća posvećenost nadređenih u obavljanju radnih zadataka i njihovoj provjeri.“

„Nadređeni bi se trebao više brinuti o zaposlenicima i kroz čestu verbalnu komunikaciju osigurati zadovoljstvo zaposlenika sa radnim uvjetima i radom. Nadređeni bi trebao biti prijateljski nastrojen prema zaposleniku (kroz komunikaciju, zezanje, a ne samo ozbiljno i

poslovno komuniciranje) čime bi se zaposlenik osjećao ugodno na svom poslu i na taj način bi zaposlenik se osjećao ispunjeno i sretno čak i u ne idealnim radnim uvjetima ili primanjima.“

„Smatram da je verbalna komunikacija najbitnija u bilo kojem poslovanju poduzeća, smatram da radnici imaju veću motivaciju za poslom kada im je objašnjen način rada i cilj posla koji rade.“

„Specificirati što se od zaposlenika točno traži prilikom obavljanja radnih zadataka.“

„Tjedni sastanak cijelog odjela.“

„Veća mogućnost izražavanja svog mišljenja.“

„Veća posvećenost nadređenih u obavljanju radnih zadataka, radionice, online usavršavanja.“

„Više razgovora sa radnicima.“

„Više tjednih sastanaka.“

„Češći razgovori sa zaposlenicima i jednostavnije pristup komunikacije sa nadređenom osobom.“

Može se zaključiti prema odgovorima ispitanika da bi htjeli češću komunikaciju sa nadređenima i više kontrola radnih zadataka kako bi bili sigurni u svoj rad i kako bi još bolje obavljali svoje radne zadatke i samim time ostvarivali zadane ciljeve organizacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad naglašava iznimnu važnost interne komunikacije u interakciji menadžmenta sa zaposlenicima. Njegov značaj nije samo u osiguravanju da su svi zaposlenici dobro upućeni u ciljeve, planove i propise organizacije, već i u poticanju otvorenosti, povjerenja, suradnje, timskog rada i produktivnosti. Kako bi se vidio utjecaj interne komunikacije u organizaciji i koliko je ona zapravo važna, menadžment bi trebao redovito organizirati sastanke sa zaposlenicima kako bi čuli njihove ideje, prijedloge ili što im ne odgovara u obavljanju poslovnih zadataka. Zatim mogu otvoreno raspravljati o tim temama i zajednički pronaći odgovarajuće rješenje. Na ovaj način se zaposlenici osjećaju uključenima i cijenjenima jer se sluša njihovo mišljenje, ali se i može poboljšati njihova produktivnost i zadovoljstvo u poslovanju.

Osim važnosti interne komunikacije bitno je i naglasiti koju ulogu ima interna komunikacija menadžmenta prema zaposlenicima. Uloga interne komunikacije menadžmenta prema zaposlenicima se najbolje očitava kroz redovno informiranje o ciljevima, strategijama i promjenama u organizaciji. Otvorena i funkcionalna komunikacija pomaže u održavanju povjerenja, motivaciji i pripadnosti zaposlenika. Ali isto tako menadžment mora biti dostupan za pitanja, podršku i povratne informacije kako bi se osigurala bolja suradnja.

Na temelju provedenog istraživanja u sklopu teme rada, može se zaključiti da većina ispitanika smatra kako je interna komunikacija važna za poslovanje organizacije i kako su ispitanici zadovoljni sa komunikacijom menadžmenta prema njima samima i da su relativno zadovoljni komunikacijom između radnih kolega. Zaposlenicima je važno da im njihovi nadređeni jasno komuniciraju radne zadatke u organizaciji, te se većina ispitanika osjeća kao dio tima i sve informacije koje su im potrebne za obavljanje radnih zadataka su im uvijek i dostupne. Ispitanicima, odnosno zaposlenicima stvarno bude drago kada nadređeni saslušaju njihovo mišljenje, ali isto tako i da bez straha mogu izraziti svoje mišljenje o određenim radnim zadacima ili nejasnoćama prilikom obavljanja poslovnih zadataka. Komunikacijski oblik koji menadžeri koriste prema svojim zaposlenicima je pisana i verbalna komunikacija, dok su ostali oblici i kanali komunikacije zastupljeni, ali u nešto manjim intenzitetima.

Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti da zaposlenicima najbolje odgovara pisana i verbalna komunikacija od svojih nadređenih, te da je rado primjenjuju u svome poslovanju, dok ostale oblike i kanale komunikacije samo ponekad koriste. Smatram da je važno da komunikacija između nadređenih i zaposlenika bude redovita, otvorena i pravedna, te da se nastavi poticati dobra komunikacija u organizaciji. Ali isto tako smatram i da je važno uvažavati mišljenja zaposlenika, saslušati njihove prijedloge i ideje koje bi mogle poboljšati poslovanje. Poticanje učinkovite komunikacije unutar organizacije predstavlja produktivno radno okruženje sa zadovoljnim zaposlenicima koji dobro obavljaju svoje radne zadatke u organizaciji.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

- Bovee, C. L. i Thill, J. V., Suvremena poslovna komunikacija, MATE, Zagreb, 2012.
- Belak, V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens, Zagreb, 2014.
- Braja D. R., 7 Reasons Why Internal Communication is Important in the Workplace, Vantage Circle, Calgary, 2023.
- Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1995.
- Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
- Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
- Cerović, Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- Duraković, J., Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019.
- Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, Practical management: Journal of management in theory and practice, Virovitica, 2011.
- Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo, Zagreb, 2015.
- Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A., Temeljne funkcije upravljanja, četvrto izdanje, Effectus, Zagreb, 2021.
- Kinicki, A. and Williams, B. K., Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, 2013.
- Martić Kuran, L., Jelić, P., Poslovno komuniciranje, Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu, Knin, 2014.
- Murphy, H. A., Herbert W. H., Effective Business Communications, Seventh Edition, McGraw-Hill, 1997.
- Rouse, M. J., Rouse S., Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.
- Rouse, M. J., Rouse, S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005.
- Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
- Schermehorn, J. R. and Bachrach, D. G., Management, third edition, Wiley, 2015.
- Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. : Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- Srića, V., Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
- Srića, V., Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004.

Šepac Dužević, S., Hrvatski poslovni jezik, Element, Zagreb, 2019.

Weihrich, H., Koontz, H., "Menedžment", MATE, Zagreb, 1998.

Wertheim, E. G., The Importance of Effective Communication, Northeastern University, College of Business Administration, 2008.

## Časopis

Gratton, L., "The End of the Middle Manager", Harvard Business Review, siječanj-veljača 2011.

## Internetski izvori

Bonifacio, R., Informal Communication: The Powerhouse in Workplaces, 2023., <https://www.shiftbase.com/glossary/informal-communication> , pristup: 09.09.2023.

Bhasin, H., Informal Communication – Definition, Types and Examples, 2023., <https://www.marketing91.com/informal-communication/> , pristup: 04.09.2023.

Cooks – Campbell, A., What is nonverbal communication? 10 different types (with examples), 2023., <https://www.betterup.com/blog/types-of-nonverbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

Džubur, S., Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, 2003., <https://hrcak.srce.hr/clanak/13112> , pristup: 26.05.2023.

Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, 2011., <https://hrcak.srce.hr/76463> , pristup: 08.09.2023.

Herman, M., Why is Internal Communication Important for Your Business?, 2023., <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/> , pristup: 08.09.2023.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070> , pristup: 3. 9. 2023.

Kaplan, Z., What Are Verbal Communication Skills?, 2023., <https://www.theforage.com/blog/skills/verbal-communication> , pristup: 07.09.2023.

Kuka, E., Menadžment ljudskih resursa, 2011., <https://hrcak.srce.hr/clanak/113566> , pristup: 26.05.2023.

Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, 2012., <https://hrcak.srce.hr/94882> , pristup: 18.08.2023.

Martić, B., Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije, 2023., <https://hrcak.srce.hr/clanak/434850> , pristup: 25.05.2023.

Moseley, C., Why internal communications is important, 2019., <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important> , pristup: 08.09.2023.

Novakovic, R., The Role of Internal Communications in the Company, 2022., <https://semoscloud.com/blog/the-role-of-internal-communications-in-the-company/> , pristup: 08.09.2023.

Simhon, S. B., What Is Informal Communication?, 2019., <https://connecteam.com/hr-glossary/informal-communication/> , pristup: 04.09.2023.

Soni, A., What is Written Communication: Definition, Examples & Skills, 2021., [https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition\\_of\\_written\\_communication](https://clearinfo.in/blog/what-is-written-communication/#Definition_of_written_communication) , pristup: 07.09.2023.

Soni, A., What is Verbal Communication: Examples, Types & Functions, 2022., <https://clearinfo.in/blog/what-is-verbal-communication/> , pristup: 07.09.2023.

Pavlovic, J., Verbal communication explained — definition and examples, 2023., <https://pumble.com/blog/verbal-communication/> , pristup: 07.09.2023.



## POPIS SLIKA

Slika 1. Udio ispitanika s obzirom na spol.....	28
Slika 2. Udio ispitanika s obzirom na godine.....	29
Slika 3. Udio ispitanika s obzirom na obrazovanje.....	29
Slika 4. Udio ispitanika s obzirom na godine radnog iskustva.....	30
Slika 5. Procjena važnosti interne komunikacije u organizaciji.....	30
Slika 6. Procjena komunikacije između nadređenih i zaposlenika, te komunikacije među zaposlenima.....	31
Slika 7. Slaganje ispitanika sa navedenim tvrdnjama.....	32
Slika 8. Komunikacija menadžmenta prema zaposlenicima preko oblika i kanala komunikacije.....	33
Slika 9. Prikaz oblika i kanala komunikacije koji zaposlenicima najbolje odgovara sa nadređenima.....	33
Slika 10. Da li smatrate da nadređeni više brine o eksternim dionicima (kupcima), nego internim dionicima (zaposlenicima) u svome poduzeću?.....	34