

# VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU

---

Lor, Anita

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:607520>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Anita Lor

# **VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Anita Lor

## **VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010234500

e-mail: [anita.lor7@gmail.com](mailto:anita.lor7@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Managment*

Anita Lor


**THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN  
THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje — Nekomercijalno — Dijeli pod istim uvjetima 3.0Hrvatska. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Anita Lor

**JMBAG:** 0010234500

**OIB:** 11710880644

**e-mail za kontakt:** anita.lor7@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Važnost interne komunikacije u poduzeću

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš

**Komentor/komentorica rada:** Bruno Mandić, mag.oec.

U Osijeku, 31. kolovoza 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Važnost interne komunikacije u poduzeću**

### **SAŽETAK**

Komunikacija je prisutna uvijek i svugdje, kako u poslovnom tako i u privatnom životu. I kada ne koristimo riječi i mislimo da ne komuniciramo, upravo i tada se odvija proces komunikacije na neki drugi način. U poslovnom svijetu može se reći da je komunikacija ključ uspjeha. Uspješna komunikacija dovodi poduzeće do poslovnog uspjeha i željenih rezultata. Interna komunikacija u poduzeću podrazumijeva određenu razmjenu ideja, stavova, informacija te određenih razmišljanja zaposlenika u tom poduzeću i svih ljudi koji su uključeni u poslovni proces te organizacije. Značaj koji se pridaje internoj komunikaciji u današnje vrijeme je sve veći i veći. Većina organizacija shvaća da uspješna interna komunikacija vodi ka uspješnom poslovanju. Komuniciranje kao proces nije nešto što se jednom nauči i s tim ste „gotovi“. Komunikacija se uči i proširuje od naših najranijih početaka pa sve do kraja života. Postoje razna pravila i načela kojih bi se osobe trebale pridržavati da bi komunikacija bila uspješna i te da bi u nekim određenim životnim situacijama znali pravilo reagirati. Interna komunikacija zahtjeva puno istraživanja i posvećenosti da bi dala dobre rezultate i učinila poduzeće uspješnim.

**Ključne riječi: interna komunikacija, komunikacija, pravila uspješne komunikacije, verbalna i neverbalna komunikacija**

## **The importance of internal communication in the company**

### **ABSTRACT**

Communication is present always and everywhere, both in business and in private life. And when we don't use words and think we're not communicating, that's when the process of communication takes place in a different way. In the business world, it can be said that communication is the key to success. Successful communication leads the company to business success and desired results. Internal communication in a company implies a certain exchange of ideas, attitudes, information and certain thoughts of employees in that company and all people involved in the business process of that organization. The importance attached to internal communication is getting bigger and bigger these days. Most organizations understand that successful internal communication leads to successful business. Communicating as a process is not something that is learned once and you are "done" with it. Communication is learned and expanded from our earliest beginnings until the end of life. There are various rules and principles that people should adhere to in order for communication to be successful and for them to know how to react properly in certain life situations. Internal communication requires a lot of research and dedication to give good results and make the company successful.

**Key words: internal communication, communication, rules of successful communication, verbal and non-verbal communication**

# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Metodologija .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Osnovna obilježja komunikacije .....</b>	<b>10</b>
3.1. Komunikacijski proces.....	11
3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	11
3.3. Načela uspješne komunikacije.....	12
<b>4. Definiranje pojma interne komunikacije .....</b>	<b>14</b>
4.1. Smjerovi interne komunikacije .....	16
4.2. Organizacija i komunikacija .....	17
4.3. Važnost interne komunikacije.....	18
4.3.1. Što uspješna interna komunikacija znači za poduzeće? .....	19
4.4. Povezanost interne komunikacije i motivacije zaposlenika.....	21
4.4.1. Interna komunikacija i zadovoljstvo .....	21
4.5. Učinkovitost komuniciranja unutar tima.....	22
4.6. Prepreke uspješnoj komunikaciji.....	23
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>25</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>27</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>28</b>



## 1. Uvod

U današnje vrijeme sve više i više pažnje se posvećuje pojmu komunikacije. Komunikacija nije nešto što jednom naučite i s tim ste „gotovi“, ona se uči svaki dan, od našeg najranijeg početka pa sve do kraja života, u svakom trenutku i na svim životnim poljima. Bez komunikacije stvarni život ne bi mogao funkcionirati, a isto tako niti poslovni svijet. Za komunikaciju se može reći da je ona „krovotok“ svake organizacije.

Uspješna komunikacije ključan je dio za postizanje uspjeha u poslovnom svijetu. Razvoj komunikacije u poduzećima postao je svakodnevni sastavni dio poslovanja. Vrsta komunikacije na kojoj će biti najveći fokus tokom ovog rada je interna komunikacija. Ona podrazumijeva razmjenu informacija, ideja, razmišljanja, određenih stavova svih zaposlenika, odnosno ljudi uključenih u poslovanje u određenom poduzeću. Svaka uspješna interna komunikacija rezultira dobrim poslovanjem i uspjehom poduzeća te joj se upravo zbog toga posvećuje sve više i više pažnje. Nije dovoljno znati samo komunicirati, postoje razna pravila i načela koja se primjenjuju i uče da bi komunikacija na kraju rezultirala uspjehom i bila pravilo provedena, ali i da bi se potencijalne negativne situacije riješile na pravi način. Svaki sukob u organizaciji vodi ka pomisli na negativan utjecaja na pojedinca ili organizaciju što za posljedicu ima negativan rezultat cjelokupne organizacije. Interna komunikacija svakog poduzeća je drugačija, stoga zahtjeva određena istraživanja, rad na njoj i posvećenost da bi u konačnici poduzeće moglo uspješno funkcionirati i poslovati te da bi postiglo svoje željene rezultate.

Svrha ovog rada je prikazati i objasniti pojam same interne komunikacije te njenu važnost u poduzeću, povezanost interne komunikacije i same motivacije zaposlenika kao i ostale komponente koje povezujemo uz internu komunikaciju. Prethodnim istraživanjima došlo se do određenih zaključaka kako komunikacija uvelike utječe na poslovni uspjeh svakog poduzeća te da bi se sukladno tome trebalo što više pažnje i vremena posvećivati komunikaciji.

Rad u nastavku sastoji se od 7 poglavlja koja će biti razrađena u nastavku. Prvo poglavlje je ujedno i uvod u kojem se ukratko objašnjava tema daljnjeg rada. Drugo poglavlje je metodologija koja prikazuje metode istraživanja. Treće poglavlje pojašnjava sam pojam komunikacije, dvije najčešće podjele komunikacije, određena pravila uspješne komunikacije... Nadalje, četvrto poglavlje je posvećeno isključivo internoj komunikaciji, njenim smjerovima i važnosti te svemu što se uz nju veže. Peto poglavlje je poglavlje rasprave. Šesto poglavlje donosi zaključak, a u sedmom poglavlju nalazi se navedena literatura koja je korištena tokom pisanja rada.

## 2. Metodologija

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja samo definiranje, proučavanje i analiziranje pojma interne komunikacije te njene važnosti u samom poduzeću. Općenito komunikacija, kao i interna komunikacija posjeduje mnogobrojne definicije raznih autora. Da bi se razumijela interna komunikacija i njena važnost bitno je prvo objasniti što je to uopće komunikacija, kakav je to proces komunikacija te što zahtjeva, koja su pravila i načela uspješne komunikacije da bi u konačnici mogli razumijeli pojam same interne komunikacije te primjeniti sva pravila i načela kako bi na kraju ta komunikacija bila uspješna i dala dobre rezultate. Postojanje i praćenje određenih pravila i načela uspješne komunikacije dovodi do uspješne interne komunikacije koja uvelike djeluje na zaposlenike određenog poduzeća, njihovu motivaciju, raspoloženje, volju za radom i slično. Poduzeće u kojem se može pronaći dobra i kvalitetna komunikacija je poduzeće u kojem ćemo najvjerojatnije pronaći i zadovoljne i uspješne zaposlenike.

Kako bi se objasnio pojam interne komunikacije i približila njena važnost korišteni su sekundarni podatci čijom se analizom, objašnjavanjem, praćenjem i donošenjem određenih zaključaka na temelju tih istih podataka prikazuje jasna slika o predmetu istraživanja.

Korištene metode u ovom radu su komparativna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize kao i metoda deskripcije. Prvom navedenom metodom, komparativnom, uspoređuju se razne činjenice različitih autora. Induktivna metoda je metoda kojom se na temelju analize pojedinih činjenica dolazi do zaključka, dok je deduktivna metoda metoda u kojoj se iz općeg zaključka izvode razne činjenice. Metodom analize raščlanjuju se složeniji pojmovi i zaključci na jednostavnije dijelove. I na kraju, metoda deskripcije predstavlja postupak jednostavnog opisivanja i iščitavanja iznesenih činjenica, predmeta, procesa. Pomoću navedenih metoda omogućeno je jednostavnije objašnjavanje i približavanje teme rada.

### 3. Osnovna obilježja komunikacije

Komunikacija je sastavni dio organizacijske kulture. „Specifičan element organizacijske kulture čine jezik i komunikacije. Jezik je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svog verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražava svoju razinu kulture“ (Žugaj & Bojanić-Glavica & Brčić & Šehanović, 2004:11).

Ljudi su najosjetljiviji i najkompliciraniji dio svakog poduzeća odnosno organizacije. Svaki čovjek jedinka je za sebe i teško je kroz nekakav određeni postavljeni „kalup“ učiniti da svaki zaposlenik bude zadovoljan jednakim stvarima. Ljudi se mijenjaju iz dana u dan, njihovo raspoloženje, želje, potrebe svakodnevno se mijenjaju. Menadžerima i ljudima na višim pozicijama je to možda pomalo teško za pratiti i reagirati onako kako bi trebalo. Stoga, ako u poduzeću postoji dobra komunikacija, ako informacije koje zaposlenici, menadžeri, nadređeni daju teku nesmetano i razumljivo velika je vjerojatnost da će se svaki problem, svako pitanje riješiti na vrijeme, u korist svima i bez bilo kakvih loših posljedica po poduzeće i same zaposlenike u tom poduzeću.

„Prema jednoj od mnogobrojnih definicija komunicirati znači dijeliti informaciju s drugima, u tom procesu sugovornici se međusobno obogaćuju. Informacija kojima su sugovornici obogaćeni s drugima kroz govorni i kontaktni izričaj uz uvjet da svaki od sugovornika prilikom razmjene izrečenih misli i značenja tih misli ispravno interpretira, razumije i shvati primljenu informaciju, te da uzvratno odgovori na nju (feedback), uz pravodobno zanemarivanje psiholoških opasnosti i onih iz okoline kako bi se nesmetano odvijao tijek komunikacijskog procesa“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:8). Iz ove definicije možemo zaključiti da je u komunikaciji vrlo bitno razumijeti i shvatiti drugu stranu, odnosno ono što je druga osoba htjela reći te dati dobru povratnu informaciju na ono što nam je rečeno.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) govore kako se komunikacijom također razmjenjuju ideje, misli, osjećaji, prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini te pomoću globalne mreže prenose kroz vrijeme i prostor.

Naravno, ovo nije jedina definicija komunikacije. Postoje mnogobrojne definicije koje objašnjavaju komunikaciju. Razni autori na svoje načine definiraju pojam komunikacije, no ipak su većini mnoge stvari zajedničke.

Prema mišljenju autorice Fox „komunikacija je najjednosatvnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja je prilagođena društvenoj prirodni situacije, odnosno kontekstu u kojem se nalazimo“ (Fox, 2001)

Nešto s čim se svi autori slažu je to da je komunikacija prisutna uvijek i svugdje i da je ključna stavka svakog međuljudskog odnosa. Ljudi na neki način već automatski komuniciraju na svakodnevnoj razini ne razmišljajući toliko o samom procesu komunikacije i riječima koje teku.

### **3.1. Komunikacijski proces**

Proces komunikacije se u svim segmentima života odvija neprekidno.

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu „model komunikacije zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije osobe. Odvija se dvosmjerno, gdje informacije i značenja teku između sugovornika koji međusobno komuniciraju te je podložan brojnim utjecajima koji nerijetko ometaju prijenos poruke, prijete prekidom, u potpunosti onemogućuju nesmetano odvijanje komunikacijskog procesa ili usporavaju uspješan komunikacijski tijek“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:8-12).

Sudionici u komunikacijskom procesu imaju ulogu pošiljatelja i primatelja poruke. Pošiljatelj poruke je ona osoba koja upućuje uobličenu informaciju primatelju poruke, dok je primatelj osoba koja adekvatno sluša, razmije poruku i daje povratnu informaciju sugovorniku.

Uz definiciju komunikacijskog procesa Lamza-Maronić i Glavaš (2008) smatraju da svaki sudionik u komunikaciji ima različitu osobnost koja čini svaku razmjenu informacija drugačijom. Upravo ta osobnost, odnosno različitost sudionika utječe na sam tijek komunikacijskog procesa, njegovo razumijevanje, moguće prepreke, ali i na sam završetak procesa.

### **3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija**

Komunikaciju možemo podjeliti prema puno različitih kriterija, no najčešća i najosnovnija podjela je na verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija podrazumijeva komunikaciju u kojoj se upotrebljavaju riječi (Zrilić, 2010). Verbalna komunikacija podrazumijeva čitanje, govorenje, pisanje i slušanje. Slušanje kao oblik verbalne komunikacije je prema mišljenju mnogih najvažniji i najzastupljeniji oblik te obuhvaća čak 40% komunikacije (Petar, 2004).

S druge strane neverbalna komunikacije se prema Knappu i Hallu (2010) definira kao „komunikacija bez riječi“.

„Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutna raspoloženja, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Tijelo upotpunjuje usmneo izražavanje pomoću brojnih nejezičnih i neverbalnih znakova kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, usmjerenost i različiti pokreti tijela, fizički izgled osobe, okolina u kojem osoba djeluje, udaljenost između sugovornika...“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:23).

Neverbalna komunikacija bi značila da ljudi u svakom trenu komuniciraju na određeni način čak i kada ne koriste riječi.

Da bi svaki od načina komunikacije bio uspješan postoje određena pravila i načela kojih bi se sudionici komunikacije trebali pridržavati te određene vještine koje bi govornik trebao posjedovati da bi mogao uspješno iznijeti i prenijeti informacije, odnosno komunicirati.

### **3.3. Načela uspješne komunikacije**

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu komunikacija nije ni malo jednostavan proces. Cilj postavljen na početku komunikacije ne mora uvijek biti ispunjen i uroditi plodom zbog toga što se poruka koja je poslana i poruka koja je primljena mogu interpretirati i razumijeti na različite načine zbog čega može doći do problema u komunikaciji.

Da bi mogli reći da je komunikacija između pošiljatelja i primatelja informacije bila uspješna moramo biti sigurni da je ono što je izgovoreno razumljivo objema stranama. Da bi bili sigurni da će to tako i biti, potrebno je pridržavati se određenih načela za uspješnu komunikaciju.

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu (2008) načela uspješne komunikacije su:

- Načelo jasnoće
  - o Poruku bi trebalo prosljediti na najjednostavniji mogući način.
- Načelo jezgrovitosti

- Ne treba pretjerivati u broju informacija koje iznosimo, a niti biti suviše škrt, umjerenost je najbolja.
- Načelo omeđenosti sadržaja
  - Bitno je pridržavati se teme razgovora.
- Načelo točnosti
  - Provjeriti informacije i sadržaj koji govorimo prije nego što smo ga uputimo primatelju.
- Načelo oblikovanja
  - Pravila forma sastavni je dio interakcijskog procesa u komuniciranju.

„Komunikaciju je potrebno uskladiti sa samim sobom, komunikacijskim sadržajem i sugovornicima, dakle prilagoditi svoju komunikaciju određenoj situaciji, određenim partnerima, određenim ciljevima, a sve to u kontekstu određenih osnovnih etičkih principa“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:9).

Ukoliko se sugovornici budu pridržavali navedenih načela tokom komuniciranja velika je vjerojatnost da će ta komunikacija biti uspješna i rezultirati ishodima kakav su obje strane priželjkivale.

## 4. Definiranje pojma interne komunikacije

Prema Renati Fox (2001) „nema segmenta društvnog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna. Vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike. Komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji“ (Fox, 2001:13).

Teško je pronaći određeni aspekt posla čiji sastavni dio nije komunikacija. Kao što je već i navedeno komunikacija je prisutna uvijek i svugdje, kako u privatnom tako i u poslovnom životu svakog čovjeka. Moglo bi se reći da je jedna od najbitnijih stavki samog poslovanja i organizacije.

Uz mnogobrojne definicije komunikacije ističe se i definicija Bovéea i Thilla koja kaže da je „komunikacija proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje – pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi vama kao i ljudima s kojima komunicirate“ (Bové & Thill, 2012:1:6).

Internu komunikaciju gotovo je nemoguće izbjeći na radnom mjestu. Neizostavni je dio svih radnih procesa na svim radnim mjestima. No, nije dovoljno znati samo komunicirati, da bi interna komunikacija bila uspješna i dala željene rezultate ona mora biti efikasna, sustavna te planirana.

Dobrijević (2008) smatra da je „svaka tvrtka, kao i lanac, toliko je snažna koliko i njezina najslabija karika, dakle pojedinac. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih na svim razinama“ (Dobrijević, 2008).

Podrijetlo unutarnje/interne komunikacije leži u poslovnom ili industrijskom novinarstvu. U SAD-u taj trend se promatra kroz angažman Iye L. Leeja u pensilvanijskim željeznicama. U Ujedinjenom Kraljevstvu profesionalno priznanje veže se za osnivanje Britanskog udruženja industrijskih urednika 1949. godine.“ (Tomić, 2008: 249).

„Glavni dionici u internoj komunikaciji su zaposlenici, menadžment i sindikati. U velikim korporacijama dionici su također uprava (vrhovni menadžment), srednji menadžment te nadzorni odbor i skupština dioničkog društva, a mogu biti i povezana društva grupe

(korporacije, koncerni). Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija. Ona je integrirani dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i prijenirana je prema cilju i uspješnosti“ (Milas, 2011:114).

Miljković i Rijavec (2002) tvrde kako je „za efikasnost organizacije, nužna efikasna komunikacija te da se ona često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije. Organizacija bez komunikacije ne postoji. Naravno, ima onih s lošom komunikacijom, ali se takve ne ubrajaju u uspješne“ (Miljković & Rijavec, 2002:1).

Prema Bovéeu i Thillu (2012) prednosti učinkovite komunikacije su sljedeće:

- Kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim i pouzdanim informacijama
- Brže rješavanje problema, pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema, a više na iznalaženje rješenja
- Ranije otkrivanje potencijalnih problema, od rastućih troškova poslovanja do kritičnih sigurnosnih pitanja
- Povećana produktivnost i smanjenje troškova
- Stvaranje i održavanje poslovnih veza
- Jasnije i uvjerljivije marketinške poruke
- Unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije
- Veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju financijske fluktuacije radne snage
- Bolji financijskih rezultati i bolja isplativost za investitore

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu (2008) „komuniciranje unutar organizacije obuhvaća i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Naime, među zaposlenicima nužno dolazi do razmjene mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca. Te komunikacije znatno utječu na stavove i ponašanje djelatnika, njihov moral i proizvodnost. O tome menadžment organizacije također mora voditi računa. Nije dobro prihvaćati krajnosti: zabranjivati osobne komunikacije, ali niti odobravati previše intenzivnu osobnu komunikaciju, već odabrati umjereni rješenja, tj. Odobravati povremenu osobnu komunikaciju, što će doprinijeti pozitivnom ozračju i neće negativno utjecati na radni učinak“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:18).

Peter Drucker tvrdi da čak 60% svih menadžerskih problema proizlazi iz loše i bijedne komunikacije, dok Louis Brandeis smatra da je nerazumijevanje uzrok u devet desetina ozbiljnih kontroverzi koje se pojavljuju u poslovnom, ali i u privatnom životu.



Miljković i Rijavec (2002) tvrde da je sve više i više istraživanja koja dovode u vezu efikasnost komuniciranja i poslovnu uspješnost kako i na organizacijskoj tako i na osobnoj razini. Smatraju da čak i sami poslodavci procjenjuju da su komunikacijske vještine važnije od ostalih faktora koje vežemo uz sam uspjeh posla.

Da bismo u konačnici mogli reći da je interna komunikacija uspješna, ona bi trebala biti dvosmjerna te uz sebe podrazumijevati otvoren i kreativan način komuniciranja iz kojeg će proizaći određena rješenja ili ideje. Dvosmjernost same komunikacije najviše se odnosi na same zaposlenike određeno poduzeća da bi im se omogućila određena uključenost u određeno donošenje odluka, ali i samo poslovanje njihovog poduzeća.

#### **4.1. Smjerovi interne komunikacije**

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu (2008) interna komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim pravcima, odnosno smjerovima te se opisuje kao:

- „vertikalna komunikacija prema dolje (odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom)
- vertikalna komunikacija prema gore (obuhvaća povratne informacije na naloge i upute, mišljenja, pritužbe)
- horizontalna i lateralna komunikacija (razmjena informacija među djelatnicima) te sva popratna dokumentacija koja svjedoči o radnim procesima i operacijama“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:18).

Prema Renati Fox (2001) u vertikalnoj komunikaciji prema dolje najčešće putuju „nalozi i upute, informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima, informacije o ciljevima i ideologiji organizacije informacije i politici i uobičajnim postupcima organizacije te povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada“ (Fox, 2001:42).

Najčešći problem vertikalne komunikacije prema dolje prema Renati Fox (2001) je uskraćivanje informacija djelatniku. Informacije koje se daju nižim razinama u organizaciji često se svode samo na obavijesti o jubilejima, određenim proslavama, izletima...

Nadalje u vertikalnoj komunikaciji prema gore „putuju odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanje, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika. Komunikacija od baze prema vrhu menadžmenta daje uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a djelatnicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na radni moral“ (Fox, 2001:44).

Interna komunikacija, odnosno komunikacija unutar organizacije ima četiri osnovne funkcije, a to su motiviranje, informiranje, kontroliranje i emocionalno izražavanje. Bitno je naglasiti da su sve četiri funkcije podjednako važne.

„Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije“ (Jurković, 2012: 391)

## **4.2. Organizacija i komunikacija**

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu (2008) organizaciju čini skupina zaposlenika koji određenim zajedničkim naporima teže ka dostignuću vizije i misije organizacije i ostvarivanju kratkoročnim i dugoročnim ciljeva. Svakodnevno poslovanje organizacije temelji se na međusobnoj komunikaciji svih članova organizacije te vanjskih suradnika što na kraju čini svaku organizaciju jedinstvenom upravo zbog tih komunikacijskih odnosa koji se svakodnevno odvijaju.

Također, postoje još mnogobrojne definicije organizacije uz koje se ističe definicija Rousea & Rousea (2005) koja kaže kako „organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati. Štoviše, sve što je društveno temelji se na komunikaciji. Ljudi moraju komunicirati da bi se uopće organizirali, a zatim moraju komunicirati kako bi kontrolirali i koordinirali svoje aktivnosti“ (Rouse & Rouse, 2005:22).

Prema mišljenju Renate Fox (2001) „svaka organizacija predstavlja komunikacijsku mrežu u smislu davanja i primanja informacija, uvjervanja i naređivanje kao i planiranja i odlučivanja te realizacije poslovnih transakcija. U svakoj se organizaciji realizira veći broj komunikacijskih mreža koje se međusobno isprepliću“ (Fox, 2001:50).

Komunikaciju u samom poduzeću predstavlja cjelovit sustav protoka informacija, želja, određenih naloga.

Prema Renati Fox (2001) „svrha komunikacije unutar organizacije je, neovisno o djelatnosti realizacija plana“ (Fox, 2001:16).

Često, veći dio komunikacije koji se odvija u poduzeću zapravo nema nikakve veze s poslom, odnosno poslovnim procesima. Uglavnom je tu riječ o osobnoj komunikaciji.

Prema opisu Boveea i Thilla (2012) timska interakcija u odvjetničkoj tvrtki Rosen predstavlja jedan od osnovnih elemenata interpersonalne komunikacije te smatraju da „koja god bila svrha i uloga tima, vi i vaše kolege iz tima morate biti sposobni učinkovito komunicirati jedni s drugima“ (Bovee & Thill, 2012:2:35)

### **4.3. Važnost interne komunikacije**

Prema mišljenju Dobrijevića (2007) uloga i svrha interne komunikacije može se definirati kao briga za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima – svojim zaposlenicima sa zadaćom poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Cilj odnosa sa zaposlenicima i komunikacija s njima jest priopćiti pravu stvar na ispravan način. Također, u određenim kriznim situacijama interna komunikacija uvelike dolazi do izražaja. U situacijama koje nisu svakidašnje, a s kojima se poduzeće susreće, zaposlenici postaju posebno osjetljivi te je na poduzećima velika odgovornost da provede kvalitetnu, brzu i promišljenu internu komunikaciju. Ako se na primjer dogodi da informacije u poduzeću kasne ili da odgovorni ne prenose zaposlenicima ono što je važno, velika je vjerojatnost da će zaposlenici koristiti druge kanale informacije koji možda nisu pouzdani te će se to loše odraziti na samog zaposlenika kao i poduzeće. Sigurnost se smatra jednom od glavnih potreba svakog čovjeka te je u poduzeću upravo interna komunikacija glavna, odnosno ključna za stvaranje određene sigurnosti svakog zaposlenika. Zbog svega navedenog prijeko je potrebno kvalitetno planirati i provoditi internu komunikaciju čij je cilj prvenstvenom informirati, angažirati te motivirati zaposlenike. Ukoliko je razina interne komunikacije loša neće doći do međusobnog povezivanja samih zaposlenika kao ni kvalitetnog obavljanja posla.

Komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe (Broom, 2010):

- Akultuirati zaposlenike – od trenutka zapošljavanja nove osobe, upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i

obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama o vizijama, misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici itd.

- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima – pri čemu je verbalna komunikacija središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Pokazalo se kako je tradicionalno komuniciranje „licem u lice“ najučinkovitiji način predaje poruke zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši primjenom neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije) te putem posredne komunikacije (publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intranet, elektronička pošta).
- Slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, zaposlenicima se daje prilika da se iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge. To se može tražiti na sastancima, putem publikacije ili elektroničke pošte. Poteškoće s ovom povratnom vezom jesu u činjenici da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove „tvorcima nevolja“ ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.

#### **4.3.1. Što uspješna interna komunikacija znači za poduzeće?**

Prema Renati Fox (2001) komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha.

Poboljšana interna komunikacija može dovesti do puno korisnih ishoda za samo poduzeće.

Holtz (2007) „tvrdi da organizacije koje dobro komuniciraju sa zaposlenima jačaju profitabilnost, privlače i zadržavaju bolje zaposlenike, kao i kupce ili korisnike svojih usluga te jačaju svoj ugled. Bez strateški upravljane komunikacije sa zaposlenima poslovni rezultati trpe“ (Holtz, 2007).

Interna komunikacija podrazumijeva razmjenu određenih informacija koje su vezane uz poslove koji se obavljaju u poduzeću, osobnu komunikaciju među zaposlenicima, komunikaciju između menadžera i zaposlenika odnosno svu komunikaciju koja se dešava u organizaciji, tj. poduzeću.

Cilj same interne komunikacije je na ispravan način priopćiti određenu informaciju svim zaposlenicima na svim hijerarhijskim razinama.

„Organizacije su uspješne uspostave li učinkovitu komunikaciju. Ako učinkovito komuniciraju, proizvodit će informacije i informacijske tokove po nižoj cijeni od konkurenata. Ušteda postaje prednost. Posljedica su bolji proizvodi i/ili usluge i/ili manji troškovi što pridonosi prednosti na tržištu“ (Rouse & Rouse, 2005:37).

Razvijenost interne komunikacije uvelike utječe na razvijenost, odnosno učinkovitost samog poslovanja. Kao što je već i ranije navedeno, komunikacija nije nešto što se jednom nauči i zaboravi, ona je podložna promjenama te ju tokom cijelog života treba dodatno proučavati, razvijati i usavršavati.

Pravila i kvalitetna interna komunikacija sa sobom nosi mnoge prednosti i dobre strane. Prva od njih je svakako poslovni uspjeh poduzeća. Dobra i kvalitetna komunikacija uvelike utječe na samo produktivnost i motivaciju zaposlenika što na kraju vodi poslovnom uspjehu cijele organizacije. Osim toga dobrom komunikacijom dolazi se do smanjenja mogućih sukoba ili problema u poduzeću. Također uvelike utječe na zaposlenika u kontekstu duljine njegovog radnog odnosa, dobra komunikacija daje veću vjerojatnost zadržavanja kvalitetnih, sposobnih i podobnih radnika u poduzeću.

Također prema mišljenju Lamze-Maronić i Glavaša „uspješna interna komunikaciju u poduzeću važna je za sljedeće:

- **Odnos između rukovodstva i zaposlenika** – poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima.
- **Motivaciju i jačanje morala zaposlenika** – komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću. Osim što se zaposlenicima treba jasno reći što se od njih očekuje, menadžment treba pohvaliti zaposlenike ako dobro rade te ih nagraditi kako bi u daljnjem radu bili još uspješniji.
- **Za povećanje produktivnosti** – učinkovita komunikacija odražava dobre odnose u poduzeću te potiče zaposlenike da sami predlažu ideje kojima će se poboljšati stanje u poduzeću i njegova produktivnost.
- **Za zaposlenike** – zaposlenici u komunikaciji s nadređenima mogu davati svoja izvješća o radu, komentare i prijedloge“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:43).

#### **4.4. Povezanost interne komunikacije i motivacije zaposlenika**

Prema autorici Fox „jedan od ključnih zadataka menadžera je motiviranje djelatnika u organizaciji. Kako je uspješna komunikacija bitan uvjet motivacije, to se važnom kvalitetom smatra sposobnost učinkovite komunikacije znanja, ideja i naredbi“ (Fox, 2001:42).

Motivacija zaposlenika uvelike utječe na zadovoljstvo svakog pojedinog zaposlenika, ali i samog tima.

Sam pojam motivacije odnosi se na „psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i iznutra djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam volje koji se ubraja u psihologiju moći (moć govora, moć volje i sl.)“ (Hrvatska enciklopedija, 2021).

U poslovnom svijetu te s poslovnog stajališta motivacija predstavlja veliku želju za ostvarenjem određenih poslovnih ciljeva.

Da bi menadžer znao kako pravilo motivirati zaposlenika te ga usmjeriti da obavlja radne dužnosti u skladu s pravilima mora poznavati motivacijske čimbenike koji utječu na ponašanje zaposlenika.

U ovom dijelu posla interna komunikacija dobiva na velikom značaju. U internoj komunikaciji leži veliki dio uspjeha u rukovođenju. Zaposlenici uvelike cijene ukoliko njihovi nadređeni imaju vremena, volje i želje saslušati njihove potrebe, stavove, želje pa i same ideje.

##### **4.4.1. Interna komunikacija i zadovoljstvo**

Prema autorici Dobrijević (2008) „potreba za uspješnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom. Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspješne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema poduzeću. Interna komunikacija je bitna da bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti poduzeća“ (Dobrijević, 2008:34).

Kao što je već nekoliko puta navedeno interna komunikacija od velike je važnosti kako za samo poduzeće tako i za odnose unutar tog poduzeća. Kvalitetna, uspješna i pravilna interna komunikacija u uskoj je vezi za zadovoljstvom zaposlenika. I poslodavci i menadžeri svjesni su da vrhunske rezultate nije moguće ostvariti bez grupe ljudi, odnosno zaposlenika koji su zadovoljni svojim radnim mjestom i uvjetima na radnom mjestu. Zaposlenici koji su zadovoljni više se trude, spremniji su prihvatiti određene rizike, kreativniji su, inovativniji, usredotočeni na ono što rade i fokusirani da to naprave najbolje što mogu, daju više sebe u posao.

Bakotić i Vojković (2013) tvrde da će zadovoljni zaposlenici usmjeravat svoje napore u ostvarenje što boljih individualnih performansi, a uspješni zaposlenici na temelju osjećaja postignuća ostvarit će veće zadovoljstvo u radu, što će ih onda motivirati na još bolji rad, odnosno na ostvarenje još boljih individualnih performansi.

Ključna stvar u povezanosti interne komunikacije i zadovoljstva je davanje slobode izražavanja. Ukoliko date zaposleniku slobodu da izrazi svoje mišljenje, stavove, ideje najbolje ćete moći procijeniti sposobnost i potencijal svakog pojedinog zaposlenika kao i njegov moguć doprinos cjelokupnom poslovanju. A s druge strane, slobodno izražavanje potiče suradnju i kreativnost, razvija odnose, potiče zbližavanje i zadovoljstvo radnim mjestom.

#### **4.5. Učinkovitost komuniciranja unutar tima**

„Tim je mala skupina ljudi kod kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili“ (Tudor i Srića, 2006:22).

Da bi mogli analizirati učinkovitost nekog tima, moramo razmotriti broj članova određenog tima koji ima vrlo važnu ulogu upravo u samoj toj učinkovitosti. Idealan raspon članova tima bi bio od četiri do dvanaest osoba zbog same korisnosti i kreativnosti tima.

Osobe koje djeluju u nekom timu, odnosno obavljaju neke poslove zajedno trebali bi biti fokusirani na sam predmet komunikacije, a ne na odnose koji su među njima.

Prema Miljković i Rijavec (2002) „kroz proces komunikacije možemo nagovoriti ili uvjeriti drugu osobu da promijeni svoje stavove, mišljenja i ponašanje u smjeru koji je za nas korisniji i poželjniji“ (Miljković & Rijavec, 2002:8).

Ukoliko postoji dobra komunikacija manja je šansa da će doći do određenih neisgurnosti ili nejasnoća u poduzeću, timu, između poslodavca i zaposlenika, menadžera i zaposlenika..

„Većina ljudi teško podnosi nejasne i nesigurne situacije. Ukoliko je takvih situacija mnogo postaju nesigurni i zabrinuti. Osjećaju da ne mogu kontrolirati svoj posao i ono što im se događa. Stoga će većina ljudi odgovore na postavljena pitanja pokušati dobiti komunicirajući s drugima u istoj ili sličnoj situaciji“ (Miljković & Rijavec, 2002:8).

Uz pronalaženje odgovora na neka postavljena pitanja, motiv komunikacije također je i povratna informacija o onome što radimo i kako smo nešto obavili te davanje informacija drugima kako da nešto obave. Povratne informacije uvelike pomažu u postizanju cilja, govore nam radimo li nešto dobro ili ipak određeni dio moramo promijeniti.

Uz neke formalne stvari, interna komunikacija svakako je bitna i za samu osobu kao osobu. Svaki čovjek u nekom trenutku ima potrebu za društvom, za priču s drugim ljudima, za dijeljenjem iskustva što je normalno. Također, interna komunikacija ovdje ima veliku ulogu.

Rad u timu i dobra komunikacija svakako su najznačajniji elementi kvalitetno i dobrog poslovanja u organizacijama i drugim poduzećima. Da bi osoba mogla funkcionirati u timu mora dobro vladati komunikacijskim vještinama, osobito diskusijom i samim dijalogom. Kvalitetnija komunikacija unutar tima vodi razvijanju kvalitetnijih odnosa među zaposlenicima.

#### **4.6. Prepreke uspješnoj komunikaciji**

Komunikacija nikad nije potpuna dok poruka koju smo poslali nije uspješno prenesena i shvaćena na način na koji treba biti od strane osobe koja tu poruku prima. Postoje razlozi zbog kojih nastaju prepreke u komunikacijskom procesu. Te prepreke se mogu podijeliti u dvije skupine, a to su unutaarnje i vanjske prepreke. Pod vanjske prepreke podrazumijevamo okruženje, odnosno mjesto na kojem se sama komunikacija odvija, dok se unutarne prepreke odnose na sam proces komunikacije između pošiljatelja poruke i njenog primatelja.

Prema mišljenju Rouse i Rousea (2005) u organizaciji postoje određeni specifični komunikacijski problemi. Organizacijske zapreke se prije svega odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, komunikacijske tokove i model rada. Neke od najčešćih zapreka u organizaciji su :



- Preopterećenje informacijama
- Konkurencija poruka
- Iskrivljene informacije
- Filtiranje poruka
- Kontradiktorne poruke
- Komunikacijska klima
- Razlike u statusu
- Strukturalni problemi

Loša i oslabljena komunikacija u poduzeću može biti uzrok velikim problemima u organizaciji.

Prema mišljenju Miljković i Rijavec (2002) „preko 50% poruka u organizaciji nikada ne stignu onima kojima su upućene ili stignu značajno izmjenjene. Obično dolazi do tri vrste problema.

- Poruka nikad ne stigne tamo kamo je poslana ili stigne u dijelovima, zbog prekida ili šumova u komunikacijskoj vezi
- Poruka bude izmjenjena od same osobe koja je šalje ili osobe koja je prenosi
- Poruka bude izmjenjena od strane onog koji je prima“ (Miljković & Rijavec, 2002:30).

Neke od prepreka mogu se dogoditi isključivo na samoj razini pojedinca dok do nekih dolazi zbog organizacijske kulture.

Još jedan od problema i prepreka lošoj komunikaciji događa se kada su zaposlenici nezadovoljni nečim vezanim uz posao, a o tome šute i ne žele razgovarati niti s kolegama, niti s nadređenima, niti s poslodavcem. To su situacije koje za sobom mogu povući ozbiljne probleme u samom timu pa i poduzeću.

## 5. Rasprava

Poduzeće uvelike ovisi o svojim zaposlenicima te je stoga potrebno ulagati u sve ono što povezujemo s njima. Ulaganje u zaposlenike stvara zadovoljnije zaposlenike što u konačnici vodi boljoj organizacijskoj klimi. Ako je organizacijska klima u poduzeću dobra i kvalitetna i sami rezultati poduzeća će biti bolji. Kao što je već i navedeno, zaposlenici su ključni segment svakog poduzeća i organizacije, oni su ti koji na kraju stvaraju rezultate i uspjeh poduzeća te bi se u skladu s tim trebalo prema njima i odnositi. Poštovanje, povjerenje, prijateljski odnos je nešto što zaposlenici cijene i što bi trebalo vladati u poduzeću.

Interna komunikacija jedna je od ključnih stavki uspješnosti poduzeća. Potreba za dobrom i kvalitetnom internom komunikacijom vidljiva je u svim poduzećima i organizacijama bez obzira na to čime se one bave. Ona predstavlja razmjenu i iznošenje određenih stavova, ideja, mišljenja, informacija među zaposlenicima i svima onima koji sudjeluju u poslovnom procesu određenog poduzeća. Kao što je navedeno i ranije postoje istraživanja koja pokazuju kako postoji povezanost između uspješne interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika, odnosno njegovog pozitivnog stava prema samom poduzeću. Svaki zaposlenik u poduzeću gdje je interna komunikacija dobra će se osjećati bolje, zadovoljnije te će samim tim dati svoj maksimum poduzeću.

Dobra i uspješna interna komunikacija u poduzeću bitna je kako bi se na vrijeme i kvalitetno riješili mogući problemi i nesuglasice, kako bi se izbjegle određene nesigurnost i potencijalni nemiri među zaposlenicima.

Uz dobru internu komunikaciju moguće je vidjeti i potencijal zaposlenika. Ukoliko zaposlenik smatra da je interna komunikacija kvalitetna i dobra, smatrat će da je slobodan da kaže, odnosno iznese neke svoje određene stavove, razmišljenja ili ideje na temelju čega možete procijeniti njegovu sposobnost, potencijal i eventualni doprinos koji oni možda može dati vašem poduzeću.

Bitno je naglasiti kako dobra i kvalitetna interna komunikacija potiče suradnju i kreativnost među zaposlenicima, razvija kvalitetnije međuljudske odnose, potiče samo zbližavanje zaposlenika i njihovo zadovoljstvo radnim mjestom što u konačnici utječe na poslovne rezultate i uspjeh poduzeća.

Ključna stavka svakog poduzeća odnosno organizacije su ljudi i upravo zbog toga bi današnje organizacije i poduzeća trebala pridavati veću pažnju zaposlenicima i biti njima orijentirane ako

žele imati uspješno poduzeće odnosno poslovanje. Zadovoljni zaposlenici su zaposlenici koji će bez obzira na sve dati svoj maksimum, potruditi se za bilo koji dobiveni zadatak i učiniti sve da ostvare svoj uspjeh, ali i da pridonesu sveukupnom uspjehu poslovanja.

Ukoliko dođe do problema u internoj komunikaciji to će se zasigurno odraziti na zaposlenika osobno, a onda u konačnici i na samo poduzeće. U poduzeću u kojem je interna komunikacija loša i nekvalitetna zasigurno ćemo naići na nezadovolje i demotivirane zaposlenike, na lošu organizacijsku kulturu, a vjerojatno i na loš poslovni rezultat, odnosno neuspjeh. Organizacija gdje se interna komunikacija ne provodi kvalitetno i pravilno suočava se s mogućim problemima kao na primjer da poruka koja je izrečena nikad ne stigne tamo kamo treba ili da stigne u dijelovima, da dođe do izmjene sadržaja poruke od osobe koja je prenosi ili prima, da se prenesu krive i netočne informacije što može dovesti do loših posljedica za sve uključene u poslovanje, razne su mogućnosti problema kada je komunikacija loša.

## 6. Zaključak

Kao što je već navedeno organizacija bez komunikacije ne postoji.

Da bi se razvili pozitivni odnosi na svim razinama u poduzeću potrebno je imati dobro razvijenu internu komunikaciju i komunikacijske kanale. Dobra komunikacija na radnom mjestu čini temelj za dobar odnos među zaposlenicima te održava mir i određenu harmoniju na poslu. Poduzeća koja imaju učinkovitu i uspješnu internu komunikaciju imaju produktivnije, motiviranije, angažiranije te na kraju i zadovoljnije zaposlenike upravo zbog toga što s njima na taj način razvijaju kvalitetne odnose. A upravo takvi zaposlenici znače i bolje financijske rezultate te veći uspjeh poduzeća.

Uspješna komunikacija je osnovni uvjet za poslovni uspjeh svakog poduzeća. Sve više i više poduzeća shvaća da je interna komunikacija, odnosno komunikacija sa zaposlenicima, komunikacija između vlasnika i menadžera, menadžera i zaposlenika jednako važna kao i komunikacija sa tržištem. Dobro organizirana i funkcionalna interna komunikacija unutar poduzeća omogućit će brz i efikasan protok informacija što donosi veću vjerojatnost za poslovni uspjeh. Da bi interna komunikacija pridonijela dobrobitima poduzeća ona mora biti učinkovita, sustavna i planirana.

S druge strane, loša komunikacija može dovesti do problema ili sukoba u poduzeću što se odražava na same zaposlenike. Lošim načinom komunikacije dolazi do pada morala zaposlenika, pada volje i želje za radom što u konačnici dovodi do otežanog ostvarenja strateških ciljeva poduzeća.

Povezanost motivacije i zadovoljstva zaposlenika postala je ključan faktor organizacija jer je sam uspjeh odnosno profit poduzeća rezultat angažiranosti samih zaposlenika. Dobra i ugodna radna okolina bitna je za svakog zaposlenika. Dobro motivirani, raspoloženi zaposlenici su kreativniji, bolje misle, daju dobre ideje što u konačnici znači da su produktivniji i da će dati svoj maksimum u poduzeću pri čemu će poduzeće ostvariti rezultate koje je željelo.

## Literatura

1. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), str. 31-43. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. Preuzetos <mailto:https://hrcak.srce.hr/file/156304>
2. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M., (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*
3. Buble, M., 2010. Menadžerske vještine. Sinergija, Zagreb
4. Dobrijević, G., 2008. Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspjeh kompanije. Univerzitet Singidunum, Beograd
5. L. Bovee, C., V.Thill, J., 2012. Poslovna komunikacija, *Suvremena*, 10. izdanje. MATE d.o.o., Zagreb
6. Fox, R., 2006. Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb
7. Holtz, S. (2007). Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije. HOUJ, Zagreb.
8. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008. Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
9. Milas, Z., 2011. Uvod u korporativnu komunikaciju. Novelti Millenium, Zagreb
10. Miljković, D., Rijavec, M., 2002. Komuniciranje u organizaciji. VERN, Zagreb
11. Rouse, M.J., Rouse, S., 2005. Poslovne komunikacije. Masmedia, Zagreb
12. Tafra-Vlahović, M., Komunikacijski menadžment, *Strategija, modeli, planiranje*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapsrešić
13. Tomić, Z., 2008. Odnosi s javnošću- teorija i praksa. Synopsis, Zagreb-Sarajevo
14. Thompson, M., Porras, J., Emery, S. (2008): Trajni uspjeh: Izgradite život koji vrijedi živjeti, Naklada Zadro, Zagreb
15. Tudor, Goran; Srića, Velimir (2006). *Manedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.
16. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., 2004. Organizacijska kultura. TIVA Tiskara, Varaždin