

# VAŽNOST I UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST TIMA

---

Špigl, Leona

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:949020>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



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 Poduzetništvo

Leona Špigl

**VAŽNOST I UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST  
TIMA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Leona Špigl

**VAŽNOST I UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST  
TIMA**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0113147274

e-mail: lspigl@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2023.

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

Leona Špigl

**THE IMPORTANCE AND IMPACT OF COMMUNICATION ON  
TEAM**

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**

- Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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.
- 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 3.0 Hrvatska*.
- 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).
- 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:** Leona Špigl

**JMBAG:** 0113147274

**OIB:** 97025723315

**e-mail za kontakt:** [leona.spigl@gmail.com](mailto:leona.spigl@gmail.com)

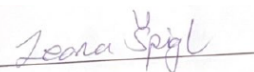
**Naziv studija:** Poduzetništvo

**Naslov rada:** Važnost i utjecaj komunikacije na uspješnost tima

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 30.6.2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis: \_\_\_\_\_



## **Važnost i utjecaj komunikacije na uspješnost tima**

### **SAŽETAK**

U današnje vrijeme neizbježan je timski rad. Zbog kompleksnosti okoline i zahtjeva koji se stavljaju pred tim, individualno obavljanje zadatka značilo bi gubitak vremena i nepostizanje cilja jer jedna osoba ne može posjedovati sva potrebna znanja za rješavanje zadatka. U ovom radu objašnjena je važnost timskog rada i kako se može poboljšati njegovo djelovanje.

Ispravnim vodstvom i upravljanjem tim se orijentira prema ciljevima. Komunikaciju koristimo svakodnevno i ključna je za stvaranje međuljudskih odnosa tako i za stvaranje povezanosti tima. Fokus je na komunikaciji kao ključnom faktoru koji čini tim uspješnijim i osigurava jasan protok informacija, te samim tim igra važnu ulogu u djelovanju tima. U radu su objašnjeni oblici komunikacije i primjeri njene upotrebe u praksi. Zaključak je da je komunikacija sredstvo koje je neizbježno za uspostavljanje pravilnog rada tima i ostvarivanja ciljeva. Za uspješno stvaranje kohezije i sinergije tima važna je primjerna asertivne komunikacije, aktivno slušanje sugovornika i odabir vođe koji će usmjeravati, voditi i motivirati svoj tim prema ciljevima.

**Ključne riječi:** timski rad, komunikacija, vođa, upravljanje, kohezija

## **ABSTRACT**

Nowadays teamwork is inevitable. Due to the complexity of the environment and the requirements placed in front of the team, individual performance of the task would mean a loss of time and failure to achieve the goal, because one person cannot possess all the necessary knowledge to solve the task. This paper explains the importance of teamwork and how it can be improved. With proper leadership and management, the team is oriented towards the goals. We use communication in everyday life and it is essential for creating interpersonal relationship as well as for creating team bonding. The focus is on communication as a key factor that makes the team more successful and ensures a clear flow of information, thus playing an important role in the team's performance. The paper explains the forms of communication and examples of its use in practice. The conclusion is that communication is a means that is inevitable for establishing proper team work and achieving goals. For the successful creation of team cohesion and synergy, exemplary assertive communication, active listening to interlocutors and the selection of a leader who will guide , lead and motivate his team to wards goals are mandatory.

**Keywords:** teamwork, communication, leadership, management, cohesion

# Sadržaj

1. UVOD	1
1.1 Predmet istraživanja	1
1.2 Ciljevi rada	1
2. METODOLOGIJA RADA	2
2.1 Metode istraživanja	2
2.2 Sadržaj i struktura rada	2
3. VRSTE KOMUNIKACIJE	3
3.1 Važnost komunikacije unutar tima	4
3.2 Utjecaj komunikacije na uspješnost tima	6
3.3 Primjena komunikacije u praksi	9
4. OSNOVNE ODREDNICE TIMSKOG RADA	12
4.1 Upravljanje timom	13
4.2 Prijenos informacija	14
4.3 Usmjerenost na cilj	17
5. VOĐENJE TIMA	17
5.1 Timska suradnja	18
5.2 Sinergija tima	18
6. RASPRAVA	19
6.1 Problemi u komunikaciji	19
6.2 Strategije za rješavanje problema u komunikaciji	21
7. ZAKLJUČAK	23
8. LITERATURA	24



## **1. UVOD**

Komunikacija kao aktivnost najjednostavnije može biti opisana kao prenošenje ili dijeljenje informacija. Provodimo ju svakodnevno, verbalno i neverbalno. Važnost komunikacije se primjećuje u svakodnevnom životu, njome razmjenjujemo informacije i aktivno se uključuje u sve aspekte života. Cijeli život mi komuniciramo u grupi, manjoj ili većoj, radimo to u obitelji, školi, poslu, u svakodnevnim interakcijama s ljudima ali fokus u ovom radu je komunikacija unutar tima, skupine ljudi koja dijeli isti interes i cilj u nekim specifičnim uvjetima. Svaki pojedinac u timu mora znati svoje zadatke i što se od njega očekuje, mora dobiti informacije i smjernice važne za svoj rad a te mu informacije moraju biti prenesene jasno i koncizno od strane osobe koja vodi tim odnosno, upravlja njime. Od svih članova tima se očekuje da sva svoja znanja, vještine, ideje i sposobnosti usmjere na ostvarenje zadanog cilja. Nedostatak komunikacije među članovima grupe dovodi do njene nekoherentnosti i težeg ostvarenja cilja.

### **1.1 Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je komunikacija unutar tima, radne skupine ljudi usmjerene ostvarenju zajedničkog cilja. Ističe se važnost koordinacije i upravljanja timom i aktivnostima u timu te postizanje atmosfere zajedništva i predanosti krajnjem rezultatu. Timski rad kao viša razina djelovanja i učenja doprinosi osobnom i profesionalnom razvoju svakog pojedincu u toj grupi što također predstavlja predmet ovog rada. Isto tako, zajedništvo, međusobna povezanost članova i važnost toga da se svatko osjeća dobro, priznato i uvažavano, doprinosi jačoj angažiranosti i voljnosti za rad. U svemu tome važnu ulogu ima i vođa tima, osoba koja “dirigira orkestrom” i kod svih članova prepoznaje ono u čemu su najbolji i gdje su im kompetencije najveće, jasno dodjeljuje zadatke i delegira odgovornosti, anticipira probleme i poteškoće te usmjerava cijeli tim prema krajnjem cilju.

### **1.2 Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je istaknuti važnost komuniciranja u timu kao osnovu poslovnog ponašanja i kao metodu uspješnijeg postizanja zadanih rezultata. Budući da uspješno komuniciranje vodi i uspješnijoj povezanosti članova tima ali i cijele poslovne organizacije, razvojem komunikacijskih vještina doprinosimo kako poslovnom tako i osobnom razvoju. Uspješno komuniciranje

primjenjivo je u svim sferama života a njegovim usavršavanjem poboljšavamo i ekominiziramo radne procese i doprinosimo sinergijskom učinku. Svrha ovog rada je ukazivanje na nužnost primjenjene stalne i kvalitetne komunikacije unutar radnog tima.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom poglavlju predstaviti će se metodologija rada koja je korištena prilikom pisanja završnog rada i prilikom istraživanja utjecaja komunikacije na učinak timskog rada. Omogućava se prikaz važnosti komunikacije na rad u timskom okruženju koja može poboljšati razmjenu i protok informacija te utjecati na zadovoljstvo članova. Timovi sustavno mogu poboljšati svoju komunikaciju i postići veću uspješnost timskog rada.

### **2.1 Metode istraživanja**

Metode korištene pri izradi završnog rada su metoda analize koja se koristila pri proučavanju sadržaja i utjecaja komunikacije na timski rad, razvoj odnosa među članovima tima i usmjerenost tima na postizanje ciljeva. Osim metode analize koristila se i metoda deskripcije radi opisivanja i identificiranja komunikacije i odnosa između članova tima, uključuje opis motivacije i upravljanje članovima i važnost timske suradnje i osjećaja sinergije na ostvarenje ciljeva . Osim navedenih metoda koristila se i metoda indukcije kojom se na temelju pojedinih zaključaka došlo do općih zaključaka.

### **2.2 Sadržaj i struktura rada**

Tema završnog rada je važnost komunikacije za timski rad. Na samom početku završnog rada uvodi se u temu koja će se obrađivati u narednim poglavljima i upoznaje se sa tematikom. U sljedećem poglavlju bavimo se metodama istraživanja koje su korištene pri stvaranju rada. Nakon tog slijedi poglavlje u kojem se obrađuju vrste komunikacije, njihova važnost i utjecaj na uspješnost tima koje opisuju izravan utjecaj komunikacije na tim, njene prednosti i stvaranje poželjne radne atmosfere unutar tima. Obrađuje se i primjena komunikacije u praksi koja je prisutna u svim aspektima života i razlikuje se ovisno o situaciji. U sljedećem poglavlju razrađuju se elementi uspješnog timskog djelovanja. Opisuje se usmjeravanje

aktivnosti tima prema ciljevima i poticanje članova na optimalnu performansu, razmjena informacija među članovima tima odnosno komuniciranje unutar tima te se naposljetku opisuje potreba usklađivanja timskog rada prema ostvarenju željenih ciljeva. U sljedećem poglavlju predstavlja se važnost vođe na upravljanje aktivnostima tima i pri tome osnažuje svoje članove. Zatim slijedi timska suradnja koja je posljedica pravilnog vodstva i komunikacije među članovima i naposljetku se opisuje utjecaj povezanosti tima i potreba za pripadnosti radi postizanja ciljeva. U predposljednjem poglavlju raspravlja se o problemima koji mogu nastati u komunikaciji i tehnikama koje mogu pomoći pri rješavanju nastalih problema. U posljednjem poglavlju predstavljaju se zaključci formirani na temelju obrađenih poglavlja pružajući konačnu sliku obrađene teme. Također, korištene su sekundarne metode istraživanja poput stručne literature i znanstvenih članaka koji sadrže relevantne podatke vezane za temu završnog rada.

### **3. VRSTE KOMUNIKACIJE**

Postoje različite vrste komunikacije koje će se obraditi u nastavku poglavlja.

Postoji više oblika međusobne interakcije koju nazivamo komunikacijom. Komunicirati možemo glasom, zvukom, što nagonski otkriva novorođenčad kako u ljudskom tako i u životinjskom svijetu. Traže zadovoljavanje svojih potreba za hranom i zaštitom, upozoravaju na opasnost, bol, traže utjehu. Ljudi ovaj početni, iskonski oblik komunikacije razvijaju učenjem govora i pisma i komuniciraju na višoj razini. Takvu verbalnu komunikaciju još više možemo upotpuniti ili u nekim slučajevima čak i zamijeniti neverbalnom komunikacijom gdje bez upotrebe riječi možemo prenijeti informaciju ili njen dio i biti shvaćeni od strane sugovornika (pogledom, migom, pokretom glave, ruke, osmijehom, mrštenjem i sl.). Neverbalno prenošenje informacije može biti svjesno i nesvjesno gdje ponekad samo iz stava odnosno držanja sugovornika možemo izvući neku informaciju ili dobiti utisak o nečemu čak i prije nego se započne s verbalnom razmjenom podataka i informacija. Razvojem civilizacije razvio se i pisani oblik prenošenja podataka. Prije razvoja pisma informacije su se prenosile crtanim zapisima i to je prvi oblik komunikacije koju su koristili naši drevni pretci. Današnji stil života i poslovanja pretpostavlja sve bržu i sažetiju razmjenu informacija. U pisanom obliku one moraju biti koncizne i vrlo precizne jer pisanu riječ ne prati ton i jačina glasa, mimika lica, stav sugovornika te se ne mogu percipirati neki drugi znakovi koji određenoj informaciji mogu dati sasvim drugo značenje. Dakle, kada ostavljamo pisani trag

moramo biti vođeni jasnim izražavanjem, određenim i točnim podacima i prenijeti jasnu poruku, očekivanja i stavove.

### **3.1 Važnost komunikacije unutar tima**

Komunikacija je temelj uspješnih odnosa i postignuća. Komunikacija je ključna i neizbježna stavka našeg svakodnevnog života. Postoje različiti oblici komunikacije ( Glavaš i Lamza Maronić, 2008.) pomoću kojih ostvarujemo kontakt s ljudima oko sebe, bez obzira služimo li se njima svjesno ili nesvjesno—verbalno, neverbalno, pisano ili elektronska komunikacija.

Najveći dio komunikacije kojom se služimo je neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija čini 75% naše ukupne komunikacije i mnogo je važnija nego što mislimo.

Neverbalna komunikacija obuhvaća izraze, geste, ton glasa, držanje tijela i ostale signale kojima izražavamo svoj stav ili mišljenje bez upotrebe riječi: “A ono je važno jer može nadopuniti, suprostaviti, potencirati, regulirati ili poništiti verbalni sadržaj poruke.”(Reardon,1998:21).

Neverbalna komunikacija je važna jer nadopunjuje verbalnu komunikaciju i utječe na prvi dojam.

Pri komuniciranju s ljudima trebamo obratiti pažnju na neverbalnu komunikaciju odnosno signale koje nesvjesno koristimo a koji mogu utjecati na daljnji tijek komunikacije. Verbalna komunikacija je značajna jer pomoću nje izražavamo misli, ideje i osjećaje.” Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluje.” (Glavaš i Lamza Maronić, 2008:22). Kroz verbalnu komunikaciju možemo riješiti nastale sukobe i lakše savladati probleme ili konfliktne situacije, razmjenjivati informacije, razvijati odnose s ljudima te se povezati s njima. Važnost komunikacije prisutna je u svim dijelovima našeg života, od osobnog do poslovnog koji može biti presudan za daljnju suradnju i razvijanje profesionalnog odnosa. Jedan od ključnih čimbenika komunikacije je razmjena informacija. Informacija je razvijeni podatak, razmjenjivanjem informacija prenosimo jasne i precizne informacije sugovorniku. Prijenos jasnih i preciznih informacija je bitan za donošenje konačne odluke ili uspješno postizanje ciljeva.

Komuniciramo kako bismo razmijenili informacije, osjećaje, mišljenja i potrebe s drugima s ciljem razvijanja odnosa i stvaranja osjećaja povezanosti od kojih ćemo imati korist u privatnom ili poslovnom životu i koji su potrebni za razvoj i napredak: “ Tada se nakupljeno znanje može upotrijebiti za određivanje načina na koji treba izraziti misli i osjećaje da bi se ostvarili neki

komunikacijski ciljevi.” ( Reardon, 1998:23). Bez komunikacije bili bismo zakinuti za informacije koje bi nam pomogle izgraditi i nadopuniti naše vlastite spoznaje, ne bi bili u mogućnosti njegovati odnose s drugim ljudima i stvarati mrežu kontakata koja nam može biti od iznimnog značaja za osobni i poslovni razvoj i napredak. Također, ne bismo imali uvid u različite perspektive koje bi nam mogle pomoći proširiti vidike odnosno nadograditi vlastito znanje i prevladati prepreke s kojima se do sad nismo suočavali.

Komunikacija je važna i za stvaranje međuljudskih odnosa i izgradnju povjerenja: ” Naime, zatim je neobično važno da svatko može svakome reći ono što misli bez straha da će ga povrijediti ili da će mu se zamjeriti, jer se jasnim i neopterećenim komuniciranjem izbjegavaju nesporazumi i šteti vrijeme i energija.” ( Požega, 2012:94). Razvojem empatičnosti i emocionalne inteligencije razvijamo našu sposobnost za razumijevanje drugih i određujemo prikladno ponašanje u specifičnoj situaciji. Odnosi s ljudima su važan aspekt komunikacije jer pomoću njih stvaramo mrežu kontakata koja nam daje prednost u poslovnom uspjehu i razvoju, uči nas aktivno slušati druge odnosno percipirati njihove osjećaje i perspektive te pomaže pri odluci kako reagirati u različitim situacijama. Ljudi pamte kako smo se ponašali prema njima. Kvalitetna komunikacija je ključ uspjeha i daljnjeg razvoja koja će otvoriti vrata brojnim prilikama ako ju pravilno i svrhovito iskoristimo. Ključna je za uspjeh na radnom mjestu. Komunikacija s nadređenima, kolegama, podređenima i vanjskim dionicima ključna je za postizanje ciljeva. Komunikacija u poslovnom smislu omogućava nam kvalitetno iznošenje i prezentiranje vlastitih ideja, prevladavanje konflikta i sukoba, razumijevanje i uspješnu suradnju s kolegama ili članovima tima a omogućuje i povećanje učinkovitosti te lakše rješavanje spornih i nejasnih situacija: “Bez komunikacije organizacija ne može djelovati.” ( Sikavica, 2008:119). Pisani oblik komunikacije od iznimnog je značaja u današnje vrijeme, prema Glavaš i Lamza Maronić (2008.) omogućava jasno, precizno i promišljeno izražavanje prilikom prijenosa informacije što smanjuje mogućnost nesporazuma i krivo oblikovanih informacija. Pruža se mogućnost organiziranja misli i ideja u jednu jasnu i cjelovitu sliku koja se prenosi dalje. Pisana komunikacija je također bitna jer arhivira i dokumentira pisane zapise, dogovore i događaje. Zahvaljujući razvoju tehnologije i komunikacija doživljava svoj razvoj, olakšana je i brža nego ikada. Tehnologija je omogućila povezivanje ljudi na daljinu, brz i efektivan prijenos informacija i ubrzano donošenje odluke. Također Glavaš i Lamza Maronić (2008.) navode kako je jednostavno korištenje i brza i efektivna razmjena informacija učinila ovu vrstu komunikacije neizbježnim dijelom. Prošle godine, zbog ograničenja neposrednih kontakata uzrokovanih pandemijom imali smo priliku vidjeti i iskusiti kako je napredak tehnologije omogućio razvoj komunikacije pri korištenju komuniciranja putem

video poziva. Stvorene su aplikacije poput *Zoom* aplikacije koje su namijenjene olakšanoj komunikaciji na daljinu a u takvom tipu komunikacije može sudjelovati velik broj ljudi. Također omogućeno je globalno povezivanje s ljudima u cijelom svijetu i mobilnost odnosno komuniciranje s drugima s bilo kojeg mjesta u bilo koje vrijeme. Komunikacija je postala glavni čimbenik na temelju kojeg se grade uspješni odnosi, osobni ili poslovni. Komunikacija među timovima vrlo je bitna kako bi se postigli željeni rezultati, uspješna koordinacija i prijenos jasnih i precizno definiranih informacija, olakšana je i komunikacija između operativnog i vrhovnog menadžmenta što utječe na brzo donošenje odluka, skraćuje prijenos informacija i gotovo u trenu omogućava feedback o učinjenom: ” Teško je zamisliti uspješnu organizaciju bez uspostavljenog učinkovitog sustava komunikacije” ( Sikavica, 2008.). Osim u poslovnom smislu, komunikacija se nalazi u svakom aspektu života. Prema Reardon (1998.) komunikacija s obitelji i prijateljima je bitna radi izgradnje povjerenja, uvježbavanja komunikacijskih vještina, razvijanja emocionalnih veza i razvoja samih nas u zdrave i stabilne osobe. Komunikacija igra veliku ulogu i u edukaciji odnosno načinu interpretiranja i prenošenja znanja na sljedeće generacije te poticaj kritičnog razmišljanja i razvoja interpersonalnih vještina. Također igra bitnu ulogu i u političkim odnosima kod kojih je bitno korištenje asertivne komunikacije kojom ćemo saslušati tuđe perspektive, uvažiti tuđa mišljenja, ponašati se prikladno situaciji. Takva međusobna interakcija potiče na razumijevanje te otvorenost i poštivanje različitosti koji su bitni za izgradnju jedinstvenog i skladnog društva. Rješavanje sukoba i konfliktnih situacija ovisi isključivo o kvalitetnoj komunikaciji. Korištenjem aktivnog slušanja kojim uvažavamo mišljenje i stavove svog sugovornika, pružamo priliku sagledati situaciju iz različite perspektive i steći uvid u način razmišljanja sugovornika: “Prestanete li govoriti i počnete slušati, može vam se dogoditi da nešto važno otkrijete, pa čak i kad nije tako, šutnja vam daje prigodu da saberete vlastite misli.” (McCormack, 1984:108). Korištenjem asertivne komunikacije koju Glavaš i Lamza Maronić (2008.) spominju nastojimo ostati sabrani i uravnoteženi nastojimo smanjiti ili riješiti eventualno nastali problem.

### **3.2 Utjecaj komunikacije na uspješnost tima**

Komunikacija u timu je vitalna za postizanje ciljeva i suradnju. Komunikacija pridonosi postizanju zajedničkih ciljeva: “Znanja o načinima uspješna konverziranja važno je ne samo za postizanje neposrednih komunikacijskih ciljeva nego i za dugoročne odnose.” (Reardon,1998:91). Uspješnost ostvarenih ciljeva ovisi o kvaliteti komunikacije, potrebno je povjerenje i sinergija

kako bi tim funkcionirao harmonično. Povjerenje se ne može izgraditi preko noći, stoga je potreban neposredan i otvoren pristup među svim članovima grupe. Što je komunikacija kvalitetnija i asertivnija to će radna atmosfera u timu biti bolja. Za izgradnju povjerenja i osjećaja povezanosti odnosno pripadnosti potrebna je pravilna komunikacija.

Stoga je vrlo lako zaključiti kako se za sve stvari koje želimo da uspješno funkcioniraju vraćamo na prvi korak- komunikaciju. Komunikacijom se prenose informacije koje trebaju biti što jasnije i preciznije kako bi ih sugovornik što bolje shvatio, ako je prisutno razumijevanje informacije to je veća vjerojatnost za shvaćanje zadatka i postizanje očekivanih ishoda. Komunikacija omogućuje da svaki član tima jasno shvaća svoju ulogu i odgovornosti i time ga čini učinkovitijim.

Odgovornost i uloga svakog pojedinog člana tima treba biti dodijeljena prema njihovim prirodnim sklonostima i kompetencijama: “ Svako radno mjesto u organizaciji neovisno na kojoj se organizacijskoj razini nalazi, mora imati određeni stupanj odgovornosti za realizaciju preuzetog zadatka.” ( Sikavica, 1999:447). Uspjeh tima ovisi i o radnoj atmosferi u kojoj se nalaze članovi tima. Radna atmosfera treba biti ugodna i otvorena među svim članovima tima među kojima mora postojati povjerenje i uzajamno poštovanje. Pravilna komunikacija omogućit će timu stvaranje sigurnog prostora u kojem bez straha mogu izraziti svoja mišljenja i stavove koji isto tako mogu pomoći pri razvoju ideja i kreativnosti. Povjerenje i osjećaj povezanosti u timu su početni korak za zajednički rad, suradnju i rješavanja prepreka: “Konverzacijom održavamo, poboljšavamo, slabimo i razaramo naše odnose.” ( Reardon, 1998:91). Bolje i uspješnije donošenje odluka je povezano s uspješnom komunikacijom u timu. Ako u timu postoji ugodna radna atmosfera i otvorenost gdje članovi tima bez straha i nelagode mogu predlagati ideje i iznositi svoje mišljenje bez bojazni da će njihove ideje biti osuđivane ili ismijavane to će doprinjeti većoj kreativnosti i inovativnosti. Može pomoći i pri donošenju konačne odluke te njenom sagledavanju iz različitih perspektiva i stvaranja različitih scenarija pri donošenju odluka uvažavanjem tuđih mišljenja svih članova tima jer oni posjeduju širok spektar informacija koja im pomažu stvoriti cjelovitu sliku. U svakom radnom timu treba predvidjeti i mogućnost pojave sukoba i neslaganja. Sukob kako Holpp (2014.) navodi, neizbježan je u timu zbog postojanja grupe ljudi od kojih svaki pojedinac ima različitu osobnost, ponašanje i način razmišljanja. Povremeno zbog prisutne različitosti u timu dođe do sukoba interesa ili nezadovoljstva pojedinih članova tima.

Neslaganje ne mora biti nužno loše, naprotiv, ponekad je i poželjno jer može dovesti do razvoja novih ideja i inovativnih rješenja te čak ojačati povezanost unutar samog tima. Jedan od načina

rješavanja sukoba je korištenjem metode izravnog postupanja: “ Tko god je uključen u neki sukob, odgovoran je za pokušavanje rješavanja tog sukoba pomoću dijaloga jedan na jedan.” (Holpp, 2014:169). Važnost komunikacije naglašena je u izravnom postupanju. Da bi se članovi tima osjećali dovoljno sigurno iznoseći svoje mišljenje mora postojati otvorena komunikacija i osjećaj prihvaćenosti kako bi članovi mogli iznositi svoju perspektivu i mišljenje bez suzdržavanja. Također, Holpp (2014.) opisuje postupke o kojima treba voditi računa pri izravnom postupanju, naglašava važnost i način izražavanja, potrebno je koristiti asertivnu komunikaciju kojom se neće napadati svog sugovornika i omalovažavati/umanjivati njegova stajališta. Potrebno je jasno i precizno definirati problem kako ne bi došlo do nerazumijevanja. Još jedan bitan korak je aktivno slušanje, pažljivo i pažljivo slušanje sugovornika bez upadanja u riječ s protu argumentima kako bi se dobila cjelovita slika o situaciji i problemu iz njegove perspektive. Aktivno slušanje predstavlja: “ Riječ je o metodi po kojoj slušatelj treba prepoznati potrebe govornika, htjeti saslušati, usredotočiti se na sadržaj poruke...” (Srića i Tudor, 1996.) Tek nakon što su ispunjeni svi ovi koraci može se prijeći na rješavanje sukoba. Timovi koji imaju razvijen komunikacijski sustav brže i efikasnije donose odluke te imaju i veću produktivnost. Naime, na uspješnost tima utječe način komuniciranja s vanjskim okruženjem odnosno dionicima cijelog poslovnog procesa. Potrebno je naglasiti i važnost povratne veze u komunikaciji koja može poboljšati uspješnost. Povratna veza predstavlja ocjenjivanje načina kako smo primili i razumjeli informacije. Holpp (2014.) navodi kako je potrebno postaviti ciljeve koji se očekuju i koje je potrebno ispuniti, te ih pomno pratiti i obavijestiti članove o njihovoj uspješnosti. Dobivajući povratne informacije možemo prevenirati greške i nesporazume koji su se možda javili tijekom prijenosa informacija te se one pravovremeno mogu ispraviti i otkloniti a cijeli proces rada vratiti na “pravi put”. Ukratko, povratna veza služi za prepoznavanje, nadopunjavanje i ispravljanje propusta i pogrešaka u komunikaciji. Povratna veza pruža timu mogućnost da uvidi svoje greške ili propuste koje treba popraviti kako bi tim funkcionirao što učinkovitije. Dobivanjem povratne veze članovi tima mogu dobiti bolji uvid u svoje snage i slabosti kojih možda nisu bili svjesni te se reflektirati na svoj rad, na temelju toga mogu početi razvijati svoju samosvjesnost i optimizirati svoj rad za bolji doprinos timu. Potrebno je naglasiti kako povratna veza mora biti pravovremena, objektivna i konstruktivna kako bi postigla željeni učinak. Izražava se promišljeno, otvoreno i iskreno, bez naglaska na osobnost i karakter pojedinca nego na njegove rezultate jer smisao povratne veze je napredak tima.



Možemo istaknuti važnost komunikacije u poslovnom okruženju koja može imati vitalnu ulogu u uspjehu poslovanja organizacije i prepoznavanju svojih konkurentskih prednosti i iskorištavanju istih. Korištenjem komunikacije na ispravan način Srića i Tudor (1996.) spominju kako se može povećati produktivnost koja ima utjecaj na komunikaciju unutar tima. Korištenjem jasne i precizne komunikacije među članovima tima smanjuje se mogućnost pogreške i zabune, i što je jasnija i preciznija komunikacija ona više pomaže pri ostvarenju zacrtanih ciljeva.

### **3.3 Primjena komunikacije u praksi**

U svakodnevnom životu mogu se primijeniti brojni oblici komunikacije u praksi. Prema Reardon (1998:164) mogu se razlikovati nekoliko primjera komunikacije u praksi poput:

- Komuniciranja u malim grupama
- Organizacijsko komuniciranje
- Zdravstveno komuniciranje
- Komuniciranje u različitim kulturama

Komuniciranje u malim grupama sastoji se od grupe koja se može definirati kao: “ Mala je grupa skupina od tri do petnaest pojedinaca, koji se sastaju licem u lice kroz određeno vrijeme uz postojanje formalnog ili neformalnog vođe; članovi grupe obično imaju najmanje jednu zajedničku osobinu i sastaju se radi ostvarenja neke svrhe. ”(Barker, Cegal, Kibler i Wahlers,1979:11).

Komuniciranje u malim grupama zahtjeva određenu koordinaciju razgovora jer se odvija interakcija između više osoba. Vođa koji može biti formalan i neformalan usmjerava grupu prema ciljevima i svrsi koju žele postići uz to vodeći računa o specifičnostima zadatka i posebnim vještinama i sposobnostima svakog pojedinca u grupi. Postoji mogućnost postojanja različitih vrsta grupa prema Jones, Barnuld i Haiman (1980.) to su:

- Prirodne grupe
- Katarktičke grupe
- Grupe za učenje
- Grupe za odlučivanje
- Akcijske grupe

Osim navedenih postoje još vrsta grupa dok je ovo podjela na osnovnih pet.

Vrsta grupe služi kako bi se jasnije definirao cilj kojem grupa teži iako svaka grupa može težiti većem broju ciljeva, ne mora biti usmjerena samo na jedan. Reardon (1998:168) navodi koheziju kao temu koja se veže za male grupe. Kohezija se opisuje kao: “Kompleks sila koje vezuju članove grupe međusobno i za grupu u cjelini” (Barker i sur., 1979.). Međusobna povezanost i odnosi imaju veliku ulogu u malim grupama. Potreban je odnos i povezanost kako bi se komunikacija i suradnja razvijale te tako utjecale na doprinos članova grupe. Posljednja tema koju Reardon (1998:168) navodi kao područje istraživanja malih grupa je rukovođenje. Prema Raerdon (1998:168) rukovođenje u malim grupama se osniva na dvije pretpostavke:

- Da se u svakoj maloj grupi pojavljuje vođa
- Da svi takvi vođe imaju određene stalne značajke

Male grupe zahtjevaju složen pristup rukovođenju i sposobnost djelovanja u nepredvidim i različitim situacijama. Postupci moraju biti promišljeni jer različit pristup odgovara različitim situacijama i grupama. Različite vrste grupe će zahtjevati različit pristup vođe ili grupe koje imaju više od jednog definiranog cilja. Utjecaj na povezanost male grupe i njeno rukovođenje mogu utjecati na postizanje boljih rezultata.

U organizacijskom komuniciranju ključnu ulogu igra organizacijska kultura koja se može objasniti kao: “Kultura obuhvaća zajedničke norme, sjećanja, priče, ceremonije i rituale.” Reardon (1998:169). Postoje različiti oblici organizacijskih kultura koji naposljetku oblikuju ponašanje, vrijednosti i karakter svojih zaposlenika. Često je neformalna, stoga prilikom promatranja organizacijskog komuniciranja treba obratiti pažnju na nepisana pravila organizacije. Zaposlenici poduzeća posjeduju zajednička uvjerenja, norme, ponašanja i vežu ih zajedničke vrijednosti koje su usvojene organizacijskom kulturom. Sljedeće što utječe na organizacijsko komuniciranje Reardon (1998:171) navodi da su organizacijske mreže.

Prijenos informacija u organizaciji ovisi o organizacijskim mrežama. Prema Rogersu i Kincaidu (1981:141) komunikacijske mreže čine pojedinci koji su povezani stalnim komunikacijskim tokovima. Koliko će jasno i precizno informacije biti prenešene ovisi o razini komunikacije koja je uspostavljena među mrežama. Poželjno je da u organizaciji postoji međusobno prihvaćanje i povezanost kako bi protok informacija bio olakšan i nesputan te svakom članu tima omogućio da potpuno i opušteno izrazi svoju kreativnost i stručnost podižući tako cjelokupnu sliku organizacijske komunikacije na višu razinu.

Reardon (1998.) navodi komuniciranje unutar različitih kultura. Takvo komuniciranje je osjetljivo područje koje zahtjeva pažljiv i promišljen pristup kako se ne bi uvrijedilo pojedine pripadnike različite kulture: “Uspješno djelovanje u stranoj kulturi zahtjeva osjetljivost za takva pravila.” (Reardon, 1998:174). Potrebno je smanjiti neizvjesnost kako se ne bi osjećali ugroženo i izlagali se riziku te je potrebno otkloniti strah od nepoznatog što može stvoriti određene predrasude prema drugoj kulturi te na taj način ugroziti sposobnost komuniciranja: “budući da sugovornik može dovesti u opasnost naš lik (frontu), ili ulogu koju želimo igrati, dobro ga je što bolje poznavati. Tako se, naime, možemo i bolje braniti od takvih neugodnosti.” (Reardon, 1998:174). Potrebno je naglasiti kako se ne treba voditi stereotipima koji se prema Hrvatskoj enciklopediji objašnjavaju kao prenaplašena stajališta o pojedinim skupinama i isticanja negativnih obilježja skupine. Gudykunst i Kim (1984.) spominju elemente koji mogu olakšati komunikaciju u različitim kulturama a to su:

- Tolerancija prema nejasnoći
- Empatija

Tolerancija prema nejasnoći omogućava pribranost i otklanjanje straha od nepoznatog, čime možemo smanjiti rizik koji osjećamo u tom trenutku, olakšava komunikaciju. Empatija znači “maštovito, intelektualno i osjećajno sudjelovanje u iskustvu druge osobe.”

(Bennett,1979:418). Poželjna je u komuniciranju jer omogućava lakše prihvaćanje i razumijevanje tuđih perspektiva i osjećaja što vodi prema izgradnji međuljudskih odnosa i povjerenja. Kad ljudi osjete prihvaćenost i razumijevanje stvara se osjećaj povezanosti i pripadnosti. Reardon (1998.) navodi Japance kao jedne od kultura koje zahtijevaju drugačiji pristup. Navodi odnos Japanaca prema poslu: “Japanac je uvijek dio grupe ili organizacije u kojoj u odlučivanju sudjeluju svi koji nešto znaju o temi rasprave. U Japanu su uspjeh i neuspjeh stvar kolektiva.” (Reardon, 1998:175). Japanci se prilikom komuniciranja ponašaju drugačije od drugih kultura. Njima je bitnije da ih prihvati poslovna sredina nego ostvarivanje profita. Ostvarivanje uspjeha pod utjecajem je kolektiva. Svi teže istom cilju i nastoje optimizirati svoj rad za što bolji uspjeh. Odluke su također kroz konsenzus u kojem se prije donošenje odluka pažljivo ispituje mišljenje svih sudionika. Reardon (1998.) spominje i specifičnost Arapa u komuniciranju: “Shvatiti Arape znači shvatiti ponos i čast. Za mnoge Arape širokogrudnost je način kako se stječu čast i ugled.” (Reardon, 1998:178). Pri komuniciranju s pripadnicima arapske kulture treba voditi računa o vlastitom ponašanju. Pitanja, tijekom razgovora, geste i čak odjeća trebaju biti pomno promišljeni prije stupanja

u komunikaciju. Arapima je od iznimne važnosti čast i poštovanje koje ne smije biti narušeno kako bi komunikacija prošla uspješno. Čak i među zemljama arapskog svijeta i bliskog im geografskog i kulturološkog područja može biti razlika, stoga je poželjno prije uspostave kontakta dobro proučiti pristup i način ophođenja s budućim suradnicima iz tog dijela svijeta. Potrebno je voditi računa s kojim arapskim zemljama komuniciramo jer se mogu razlikovati po svojim kulturnim praksama.

Posljednje što Reardon (1998:177) navodi je zdravstveno komuniciranje, komuniciranje koje posljednjih godina privlači pozornost zbog osvješćivanja ljudi o njegovom značaju. Adler (1977.) navodi kako je liječnik samo jedan od izvora informacija o bolesti. Ljudi često dobivaju informacije o različitim bolestima i simptomima iz medija poput interneta na kojima pronalaze različite medicinske priručnike i medicinske stranice, televizije ili društvenih mreža. Problem se javlja kada mediji stvaraju masovnu paniku, među ljudima se šire nepotrebni strahovi i nepotpune informacije što može dovesti do napetosti i zabrinutosti.

Odluke o svom zdravlju donijeti će nakon razgovora s ljudima iz svog užeg kruga u koje imaju povjerenja ili nakon razgovora sa stručnim i kompetentnim osobama.

Williams i Meredith (1984.) navode kako se jača odnos i otvorenost između liječnika i pacijenta. Potrebno je uspostaviti kvalitetnu komunikaciju između liječnika i pacijenta kako bi se stvorilo povjerenje i suradnja u kojoj liječnik i pacijent surađuju kao partneri protiv bolesti ili promjene načina liječenja s ciljem savladavanja prepreke. Osim liječnika pacijent će potražiti pomoć i putem neformalnih kanala koje spominje Adler (1977.) kako bi si proširio spektar informacija i pokušao dobiti cjelovitu sliku koja mu je nužna za donošenje konačne odluke. Pristup i spremnost na pomoć je bitna za razvoj komunikacije i odnosa između liječnika i pacijenta.

#### **4. OSNOVNE ODREDNICE TIMSKOG RADA**

Tim se može definirati kao: "Skupina ljudi koji zajedno rade na ostvarenju specifičnih ciljeva unutar definirane operativne sfere." (Holpp, 2014:3). Zbog kompleksnosti i opširnosti radnih zadataka, timovi su postali nezaobilazan dio poslovnog okruženja. Prema Holpp (2014:3) tim se sastoji od pet P: *purpose, place, power, plan, people*. Smisao (engl. *Purpose*) Holpp (2014.) objašnjava kao utvrđivanje smisla postojanja tima. Zbog kompleksnosti i opširnosti radnih zadataka, timovi su postali nezaobilazni dio poslovnog okruženja. Potrebno je utvrditi smisao postojanja tima prije samog početka. Bez obzira na funkciju tima, svrha stvaranja tima

leži u spajanju ljudi različitih znanja i vještina koji će skupa udružiti snage za ostvarenjem cilja. Kombinacijom komplementarnih osobnosti i znanja koji nadopunjuju jedno drugo postižu uspjeh. Sljedeće je mjesto (engl. *Place*) koje Holpp (2014.) objašnjava kao mjesto gdje se ljudi iz cijele organizacije mogu sastajati kao članovi tima, organizacijska kultura može igrati ulogu na formuliranje tima jer tim čine ljudi iz različitih djelova organizacije.

Potreban je promišljen pristup kako bi se tim integrirao i pravilno funkcionirao. Podrška vođe ili menadžmenta ima utjecaj na tim. Ako članovi tima imaju podršku, osjećaju se motivirano zbog osjećaja da se njihov rad i trud cijeni a time će biti veća produktivnost i veća mogućnost integracije tima na radnom mjestu. Ovlast (engl *power*) se definira kao: “ kada govorimo o ovlastima, mislimo na odgovornost tima i autoriteta koji mu pripada.”(Holpp, 2014:4).

Predstavlja odgovornost koju posjeduje svaki član tima. Ovlast definira granice do koje mjere članovi tima mogu interferirati ili djelovati te koje su njihove odgovornosti i očekivanja. Ovlast omogućuje članovima tima preuzimanje odgovornosti za svoj rad i tako sudjeluju u ostvarenju ciljeva. Plan (engl. *plan*) Holpp (2014.) objašnjava tako da se on odnosi na strukturu svakog pojedinog tima. Struktura tima i dodjeljivanje odgovornosti uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi i njenim formalnim ili neformalnim pravilima. Pri organiziranju strukture tima potrebno je voditi računa o organizacijskoj kulturi kako bi se maksimizirala učinkovitost i produktivnost tima. Tim se može prilagoditi specifičnostima organizacijske kulture. Ljudi (engl. *people*) kao posljedni element kojeg Holpp (2014.) navodi objašnjava navažniji dio stvaranja tima. Odabir članova koji će činiti tim je subjektivan, nemaju svi jednaku definiciju “najboljih kandidata” ali svaki od članova zasigurno ima specifična znanja i sposobnosti koji će biti dobrodošli pri zajedničkom radu na ostvarivanju zadataka a time i zadanog cilja. Potrebno je procijeniti kandidate prema njihovim prijašnjim dostignućima, vještinama i znanjima koje posjeduju kao i iskustvu. Treba uzeti u obzir i kako ljudi rade pod pritiskom što može dati uvid u to kako se ponašaju i reagiraju u slučaju nastanka nepredvidivih izazova. Biranjem ljudi treba voditi računa o sinergiji tima. Potrebno je sastaviti tim u kojem će vladati sinergija i kohezija koja će tvoriti/ stvoriti najbolju kombinaciju ljudskih resursa za postizanje optimalnih ciljeva.

#### **4.1 Upravljanje timom**

Uspješno poslovanje ovisi o pravilnom upravljanju timom. Upravljanje timom uključuje aktivnosti poput usmjeravanja i motivacije tima, te poticanje inovativnosti i osmišljavanje jedinstvenih rješenja. Uspostavljanje jasne misije i vizije početni su korak pravilnom upravljanju

tima. Vizija predstavlja usmjeravanje organizacije putem kojim nastojimo da ide, gdje vidimo organizaciju u budućnosti i postizanje željenih rezultata: “vizija predstavlja predodžbu o tome kako bi organizacija trebala izgledati u budućnosti.” (Jurina, 2011:51). Vizija mora biti kratka, jasno definirana i razumljiva. Prenosi svrhu rada organizacije i postavlja temelje za razvoj i omogućuje timu ostvarenje svojih potencijala. Prema Collins i Poans (2005:88-90) ima dvije komponente, temeljna ideologija koja se grana na temeljne vrijednosti i temeljne svrhe kao ostvarenje viših ideja, ima drugu komponentu koja predstavlja vizionarsku budućost. Misija predstavlja trenutno stanje i svrhu poduzeća i odražava njen doprinos okruženju u kojem se nalazi odnosno zajednici: ” Misija-objašnjava ulogu i svrhu organizacije u društvu (zajednici) i predstavlja najvažniji element strategijskog planiranja.” (Jurina, 2011:52). Misija predstavlja smjernice za tim, omogućava im da shvate očekivanja i doprinos njihovog rada. Također misija utječe na zajedništvo i osjećaj pripadnosti u timu jer može oblikovati kulturu, a na taj način i radnu atmosferu u timu. Jasna misija može usmjeriti poželjno ponašanje tima u željenom smjeru i potaknuti povećanje produktivnosti.

Potrebno je prosuditi odgovara li specifičnom zadatku rad u timu ili ga se može obaviti individualno: “ Postoje, dakle, radne situacije u kojima je efikasnije raditi individualno, a postoje poslovi koje bi trebalo raditi timski jer će na taj način biti učinkovitiji rad i uspješniji rezultati.” (Požega, 2012:96). Potrebno je znati uočiti razliku jer ako se zadatak koji se može obaviti individualno rješava timski može dovesti do konfuzije i gubitka ljudskih resursa na zadatak koji je mogla obaviti jedna osoba. Jednako tako, potrebno je prepoznati kada je potreban timski pristup zadatku jer jedna osoba ne može sadržavati sva znanja i vještine za savladavanje kompleksnog zadatka.

## **4.2 Prijenos informacija**

Glavaš i Lamza Maronić (2008:21) navode sljedeće načine na koje se može komunicirati:

- Verbalno komuniciranje
- Neverbalno komuniciranje
- Pismeno komuniciranje
- Elektronska komunikacija

Verbalno ili usmeno komuniciranje predstavlja prijenos informacija putem jezika između sugovornika, putem verbalne komunikacije izriču se ideje, misli, stavovi i različite informacije: “Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju.” (Glavaš i Lamza Maronić, 2008:22). Korištenjem verbalne komunikacije prenosimo informacije razgovorom ili javnim govorom. Služi za prenošenje informacija i omogućuje međusobno razumijevanje između pošiljatelja poruke i sugovornika. Korištenjem jezika oblikuju se i formiraju riječi kojima se prenose informacije, formiraju se stavovi i perspektive. Obratiti pažnju na jezične fraze i idiome koji se koriste jer je potrebno razviti svijest o komunikaciji koja se koristi kako bi informacije koje se prenose bile što jasnije i razumljivije. Neverbalna komunikacija nadopunjuje verbalnu komunikaciju. Igra značajnu ulogu u prijenosu informacija jer nadopunjuje neizrečeno. Obuhvaća signale koji se ne mogu kontrolirati i pod utjecajem su čovjekovog refleksnog djelovanja, poput tona glasa, držanja tijela, fizičkih reakcija poput znojenja ili crvenila, odijevanja i mnogih drugih signala koji utječu na ostavljanje prvog dojma: ”kontaktni-neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem ...bez izgovorenih riječi. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja, sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju.” (Glavaš i Lamza Maronić, 2008:22). Potrebno je pažljivo i promišljeno koristiti neverbalnu komunikaciju jer može znatno promijeniti ishod komunikacije, potrebno je probuditi samosvijest o vlastitom ponašanju prilikom komuniciranja. Neverbalnom komunikacijom izričemo osjećaje i stavove koje nismo izgovorili naglas a njihov učinak katkad može biti jači od izgovorene riječi. Pismena komunikacija, označava prijenos informacija pomoću pisanih znakova i simbola. Ima vitalnu ulogu u predstavljanju poduzeća te je potrebno obratiti pozornost na njenu formalnost i preciznost: ” Dakle, budući da poslovno pismo ima ambadorsku ulogu u predstavljanju poduzeća, izuzetno je važno ostaviti dobar prvi dojam, odabirom načina izlaganja, strukture, jezika i tona.” (Glavaš i Lamza Maronić, 2008:94). Prilikom pismene komunikacije, korespondencije, potrebno je pridržavati se određenih pravila poput formiranja gramatički ispravnih rečenica, formalnosti, zahtjeva vještinu izražavanja misli i detaljnog prijenosa informacija kako poruka ne bi ostala nedorečena ili nerazumljiva. Pismena komunikacija ima prednost u odnosu na verbalnu jer može biti promišljena te postoji mogućnost pomnog pregleda i prilagođavanja prije samog slanja. Elektronska komunikacija, razvojem tehnologije pojavila se elektronska komunikacija koja je zamijenila tradicionalno komuniciranje putem faksa, pošte, pamera ili drugih zastarjelih načina komuniciranja.” Elektronska komunikacija ili e-komunikacija

jest suvremeni oblik komunikacije u organizaciji.” ( Glavaš i Lamza Maronić,2008:24). Uvođenje tehnologije u komuniciranje ubrzao se proces razmjene informacija koji je praktičniji od tradicionalnog jer može obuhvatiti više sugovornika odjednom, također ubrzalo je i donošenje odluka te je olakšalo obavijest većeg broja sugovornika o mogućim promjenama ili izmjenama. Omogućava prijenos i dostupnost informacija u bilo kojem trenutku s bilo kojeg mjesta.” Upotreba elektronske pošte brza je i jednostavna, a štedi se i vrijeme i napor potreban za sastavljanje formalnih, tipkanih dopisa.” (Glavaš i LamzaMaronić, 2008:98)

Prema Glavaš i Lamza Maronić (2008.) unutarnja komunikacija može ići u slijedećim pravcima:

- Vertikalnu komunikaciju prema dolje
- Vertikalnu komunikaciju prema gore
- Horizontalnu komunikaciju

Vertikalna komunikacija prema dolje označava prijenos informacija i uputa s viših hijerarhijskih razina prema nižim razinama, odnosno top menadžmenta prema operativnom: ”Odvija se od ljudi na višim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom.” (Glavaš, Lamza Maronić, 2008:18). Uspješna komunikacija zahtjeva otvorenost i povjerenje između nadređenih i podređenih. Potrebno je prilagoditi jezik prenošenja poruke kako bi poruka bila što jasnija djelatnicima na nižim hijerarhijskim razinama, odnosno jasno oblikovana očekivanja i zadaci podređenih. Vertikalna komunikacija prema gore označava komunikaciju od nižih hijerarhijskih razina prema višim razinama odnosno od timova ili zaposlenika prema menadžerima: ” Obuhvaća povratne informacije na naloge i upute, mišljenja, pritužbe.”(Glavaš I Lamza Maronić,2008:18). Takav oblik komunikacije služi za prenošenje povratnih informacija, prepoznavanje problema i selekcije bitnih informacije koje se prenose na više razine. Prijenos bitnih informacija na više razine omogućuje ubrzano i učinkovitije donošenje odluke jer omogućava da relevantne informacije dopru do onih koji su zaduženi za donošenje odluka. Horizontalna i lateralna komunikacija označava razmjenu informacija među djelatnicima odnosno pojedincima na istoj hijerarhijskoj razini.” razmjenu informacija među djelatnicima.” ( Glavaš i Lamza Maronić, 2008:18). Horizontalna komunikacija omogućava razmjenu i nadopunjavanje informacija među zaposlenicima i pomaže razvoju timskog rada. Horizontalna i lateralne komunikacija potiču



izgradnju uspješnog tima koji kroz međusobnu razmjenu informacija poboljšavaju razumijevanje, surađuju i zajedničkim snagama sudjeluju u otklanjanu potencijalnih problema.

### 4.3 Usmjerenost na cilj

Kako bi tim postigao cilj potrebno je imati razrađenu strategiju koja će dovesti do željenog ishoda. Strategija se definira kao: ” Plan koji ustanovljuje specifične načine i prepoznaje specifične resurse pomoću kojih će se savladati specifične poteškoće kako bi se ostvarili specifični ciljevi.” (Holpp, 2014:82). Optimalna kombinacija resursa i dobro razrađena misija su pokretači inicijative i poticaj timu pri usmjeravanju svojih akcija željenom cilju. Razrada strategije uključuje plan za rješavanje nepredvidivih izazova i problema i optimalnu kombinaciju razpoloživih resursa koji utječu na ostvarenje željenih ciljeva. Nakon donošenja strategije potrebno ju je provesti u djelo i poduzeti konkretne postupke koji će unaprijediti postignuća tima, no potrebno je i evaluirati korake kako bi bili sigurni da se sve odvija po planu: ” Naravno, na redovitim sastancima tima biste trebali ocjenjivati napredak koji tim postiže. Ocjenjujte svoje ciljeve.” (Holpp,2014:85). Pozitivna povratna informacija odnosno evaluacija i motivacija zaposlenika poticat će na veću produktivnost tima, kada zaposlenik osjeća podršku i vrednovanje njegovog rada bit će mu veća motiviranost za kvalitetno obavljanje zadatka.

## 5. VOĐENJE TIMA

Vodstvo se definira kao:” umijeće vođenja je ponajprije vezano uz osobnost svakog konkretnog pojedinca, vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarenju ciljeva organizacije.” (Sikavica, 2008:459). Vođenje je imanentno ljudima i njihovim međusobnim odnosima pa je netko u tome bolji i uspješniji od drugoga. Ne posjeduje svaki pojedinac karakteristike koje bi činile vođu, vođenje čini proces uspješnim ili neuspješnim stoga je bitno pomno obratiti pozornost posjeduje li pojedinac sve kompetencije vođe. Vođenje je prema Koontz i Weihrich (1990.) najvažniji aspekt upravljanja, oni kažu kako je bit u slijedenju vođe, odnosno volji ljudi da slijede i slušaju što im je rečeno. Vođenje usmjerava i oblikuje ljude ka ostvarenju ciljeva. Vođa mora dobro poznavati svoje članove tima kako bi ih motivirao na ispravan način. Motivacija se razlikuje od pojedinca do pojedinca i ne motivira sve osobe ista stvar , stoga je važno da vođa ima individualan pristup prema svojim sljedbenicima: “ Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju , usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, postiže ili ne postiže

radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine.” (Bahtijarević Šiber,2008:532). Prema Katzenbach i Smith (1996.) vođenje i slijeđenje se moraju uzeti u obzir jedan prema drugom (taj međusoban odnos omogućava postizanje ciljeva kroz sinkronizirano djelovanje i timski rad.)

## **5.1 Timska suradnja**

Povezanost utječe na uspješnost tima:” Visok stupanj unutrašnje povezanosti može postati važan motivacijski čimbenik.” (Sikavica, 2008:111). Motiv može imati pozitivan i negativan učinak. Pozitivan učinak predstavlja želju i sam čin za postizanje cilja dok negativan učinak predstavlja osjećaj ugroženosti i strah od nepoznatog. Što nekom čovjeku timsko djelovanje donese više zadovoljstva, to će rasti i njegova motivacija, privrženost timskim ciljevima i spremnost na nova postignuća. Ispravno motiviranje članova tima povećat će njihovu produktivnost i želju za uspjehom, potičući ih na ostvarivanje optimalnih rezultata i daljnju suradnju u timskim aktivnostima.” Motivirana skupina postizat će veće rezultate koji će je dodatno motivirati, a uz to i homogenizirati.” (Sikavica, 2008:111). Potrebno je odmah početi razvijati komunikaciju pri formiranju tima jer se na temelju nje grade daljnji odnosi: “Bogata i učinkovita komunikacija ima posebno mjesto u konceptu timskog načina rada. O njoj ovise ozračje, druženje, suradnja, interakcija, kreativnost, rukovođenje, motivacija.” (Sikavica,2008:119). Prema Sikavica (2008.) komunikacija se sastoji od slanja, primanja i djelovanja poruke. Prije samog slanja poruke odnosno informacije potrebno je definirati njenu namjeru kako ne bi naišla na prepreke, mora biti jasna kako bi ju primatelj mogao shvatiti bez ikakvih nedoumica. Komunikacija služi za izgradnju odnosa u timu koja će utjecati na suradnju i povjerenje među članovima tima. Potičući razvoj komunikacije razvija se osjećaj povezanosti i pripadnosti, uči se savladati prepreke, stvara se poželjno radno okruženje i razvija se inovativni pristup u pronalaženju rješenja.

## **5.2 Sinergija tima**

Prema najjednostavnijoj i lako pamtljivoj definiciji sinergije: “ dva plus dva jednako je pet.” (Požega, 2012:96). Smisao ove jednakosti je da se znanja i vještine pojedinaca u nekom timu isprepliću i umnožavaju. Sprega svih njihovih pojedinačnih umijeća i stručnosti daje rezultat veći i kvalitetniji nego da je svaki od njih do cilja pokušao doći sam. Svaki član tima ima neka specifična znanja i sposobnosti a zajedničkim dijeljenjem svojih vještina i do cilja dolaze lakše i

brže: “Nadalje, poboljšana organizacija i skupna kreativnost, jer stručnjaci se različitih znanja samo u timu mogu međusobno nadopunjavati i stvarati nova skupna znanja koja bi pojedincu ostala nedostižna.” (Požega, 2008:96). U timskom radu veliku važnost ima kvalitetna organizacija rada, podjela poslova i dodjela zadataka određenim članovima tima. Vođa tima mora dobro poznavati osobne kvalitete svakog člana kako bi optimalno iskoristio njihove komparativne prednosti i ciljanim zadatkom od njih dobio najbolje i najkvalitetnije rješenje te polučio pravi rezultat. Vođa tima odnosno radne grupe je osoba koja cijeli radni proces vodi delegiranjem specifičnih zadataka pojedincima ili manjim grupama unutar tima ali i dobivene rezultate objedinjava, evaluira i smješta ih u širu sliku koja vodi konačnom cilju odnosno rješenju radnog zadatka.” Vrlo je važno pravilo uspješnog timskog rada to da svaki tim mora imati svoga vođu ili voditelja, odnosno člana tima koji će biti zadužen za funkcioniranje tima i neposredno odgovoran nadređenom menadžeru. Voditelj tima treba imati liderske sposobnosti, biti pozitivan primjer u svemu, znati motivirati, organizirati i koordinirati članove tima, delegirati zadatke i radnike, kontrolirati rad i rezultate itd.” (Požega,2008:99).

## **6. RASPRAVA**

Timski rad i komunikacija gotovo da su neodvojivi pojmovi, doslovno, jedno ne postoji bez drugoga. Timski rad danas podrazumijeva raznovrsne oblike komunikacije od neposredne govorne preko pisane do elektronske. Sve njih ipak povezuje ljudski faktor koji u komunikaciju unosi i svoja znanja, vještine ali i emocije pa tako ponekad dolazi i do neslaganja i sukoba. Vođa tima koordinira svim pojavama i zbivanjima unutar te radne skupine, usmjerava ih, prenosi informacije, objedinjava rezultate ali i rješava probleme i ublažava sukobe.

### **6.1 Problemi u komunikaciji**

U današnje vrijeme timski rad je neizbježna stavka za postizanje organizacijskih ciljeva i svladavanje prepreka u sve konkurentnijem poslovnom okruženju. Kako bi tim funkcionirao na zadovoljavajućoj razini potrebno je imati jasno definirane ciljeve i zadatke kako bi se izbjegla nejasnoća u komunikaciji. Nedostatak jasnoće može ozbiljno ugroziti timski rad i smanjiti njegovu učinkovitost i produktivnost. Pološki Vokić (2008:586) navodi prepreke uspješnog komuniciranja koje mogu nastati. Neke od njih su preopterećenost informacijama, kompleksna znanja i informacije, jezične i kulturne razlike, buka u komuniciranju ili efektivnost komunikacijskih kanala.

Navedeni su samo neki od velikog broja prepreka koje mogu ugroziti uspješnost komunikacije. Nedostatak jasnoće u timskom radu često je uzrokovan nedostatkom definiranja preciznih informacija, nejasnim ciljevima i zadacima ili pogrešnim interpretiranjem poruka ili uputa. Posljedica nejasno definiranih ciljeva i zadataka može se u konačnici odraziti na smanjenje angažiranosti ili fokusiranosti na pogrešne ciljeve.

Smanjena učinkovitost tima može dovesti do stvaranja grešaka koje izravno utječu na usporen napredak tima ka ostvarenju zadanih ciljeva. Također, Pološki Vokić (2008:585) navode dvije vrste prepreka u komunikaciji na razini organizacije:

- Prepreke na razini pojedinca (mikroprepreke)
- Prepreke na razini organizacije (makroprepreke)

Nedostatak jasnoće unutar tima ne mora nužno ovisiti o načinu izražavanja pojedinca, već i o sposobnosti članova tima da razumiju poruku. Potrebno je obratiti pažnju na koji način se pojedinac obraća članovima tima, te treba prilagoditi vokabular i način izražavanja koji će njegovom timu biti najprihvatljiviji. Nedostatak jasnoće može stvoriti problem u timskom radu, no s pravilnim pristupom, detaljno i jasno definiranim ciljevima i zadacima te poboljšane komunikacijske vještine mogu smanjiti vjerojatnost nastanka problema i voditi ostvarenju poželjnih rezultata što je ključno za dugoročni uspjeh tima. Osim nedostatka jasnoće, timski rad može ugroziti i nastanak nesporazuma. Nesporazum u timskom radu može se manifestirati na različite načine. Jedan od načina je različita interpretacija informacija. Tim se sastoji od različitih članova tima od kojih svatko ima različitu perspektivu i uvjerenja koja u konačnici mogu utjecati i na samo interpretiranje poruke: „ Pošiljatelji moraju pri odašiljanju poruke uzimati u obzir karakteristike primatelja (obrazovnu razinu, emocionalno stanje i slično)...“ ( Pološki Vokić, 2008:587).

Također pretpostavke vođe tima ili osobe koja je zadužena za prijenos informacija o ciljevima i zadacima mogu dovesti do nesporazuma ako se vođa oslanja na svoje pretpostavke što članovi tima znaju ili razumiju, stoga je potrebno objasniti sve iz temelja i na kraju povratnom informacijom provjeriti jesu li informacije ispravno prenešene: „ Riječi i struktura poruke moraju biti jasni i razumljivi primatelju. Npr. ne preporučuje se uporaba organizacijskog ili jezičnog žargona u komunikaciji s pojedincima koji ga ne poznaju.“ ( Pološki Vokić, 2008:587).

Nesporazum izravno utječe na tim tako što može dovesti do gubitka vremena koje je vrlo dragocjeno kad tim ima vremenski rok u kojem mora ispuniti zadane ciljeve i također može

povećati rizik od nastanka sukoba koji dodatno može usporiti napredak tima i negativno utjecati na međuljudske odnose unutar tima. Također osim nedostatka jasnoće i nesporazuma, u timu može nastati i sukob. Sukob je normalna ljudska pojava koja je prisutna u svim aspektima našeg života, kako privatnog tako i poslovnog. Sukob ne mora nužno predstavljati lošu stvar, također može biti i pokretač promjena i poticatelj novih ideja i kreativnosti. Sukob se može definirati kao: “nesporazum između dva ili više dijelova koji mogu biti pojedinci ili grupe. Svaki dio pokušava postići prihvaćanje svog gledišta ili cilja i spriječiti druge dijelove u istom djelovanju.” (Mescon i sur, 1985:524). Prema Sikavica (1999:630) sukob može nastati na različite načine, neke koje navodi su nedostatak sredstava, različiti ciljevi, različita kultura ili osobni stil. Potrebno je prepoznati uzrok sukoba kako bi mu se moglo pristupiti na adekvatan način. Sukob može uzrokovati nepotrebne gubitke vremena, smanjiti produktivnost tima i unijeti tenzije u radnu atmosferu te narušiti povjerenje. Sukob može imati i negativne, i pozitivne posljedice. Sikavica (1999:627) navodi kako sukob unosi svojevrsan nemir i dinamiku koja rezultira povećanom kreativnošću i omogućuje drugačije poglede na događaje u organizaciji.

## **6.2 Strategije za rješavanje problema u komunikaciji**

Kad je riječ o nejasnoći u komunikaciji postoje određene strategije pomoću kojih se može minimizirati njen nastanak. Poželjno je da članovi tima postave pitanja kako bi se otklonile sve moguće nejasnoće koje bi mogle uzrokovati konfuziju: „Kontrola pošiljatelja jesu li primatelji primili informaciju, razumiju li je te imaju li pitanja.“ (Pološki Vokić, 2008:587). Na taj način vođa tima ili pojedinac koji je zadužen za prijenos informacija može provjeriti razumijevanje ključnih informacija i otkloniti potencijalne probleme. U ovom slučaju nužno je i aktivno slušanje koje zahtijeva koncentraciju na sugovornika, potvrdu razumijevanja i postavljanje relevantnih pitanja kako bi se otklonile moguće nejasnoće.

Također Pološki Vokić (2008:588) spominje strategiju kojom se može otkloniti nedostatak jasnoće i omogućiti jednostavnije širenje informacija, a to je razvijanje raznolikih formalnih kanala komunikacije koji će olakšati protok informacija i komunikaciju te odabir optimalnog kanala za komunikaciju ovisno o informaciji koja se želi prenijeti.

Kako bi se svladao problem nesporazuma koji može nastati unutar tima potrebno je raditi na komunikacijskim vještinama i svjesnosti. Neki od načina kojima se može pristupiti otklanjanju tog problema je podizanje svjesnosti o različitim perspektivama. S obzirom da tim čini grupa ljudi

različitih stavova i mišljenja potrebno je biti otvoren za različite perspektive i stajališta koja se mogu naći unutar tima, te naravno i razumijevanje za postojanje istih: „Što je veći broj komunikacija u poduzeću, to je i veći broj mogućih „kratkih spojeva“ (Sikavica, 1999:626). Također potrebno je poticati otvorenu komunikaciju s kojom se gradi povjerenje i ostvaruje dublja povezanost među članovima tima, samim tim se stvara sigurno okruženje u kojem svaki član tima može izraziti svoje mišljenje: „Otvorena komunikacija i dijalog potiču ljude da iskreno komuniciraju jedni s drugima, a podređene da slobodnije prenose i pozitivne i negativne informacije.“ (Pološki Vokić, 2008:587). Važno je imati na umu da je komunikacija više od pukih riječi koje koristimo, već ona ovisi i o načinu na koju je razumijemo i interpretiramo. Otvorena i iskrena komunikacija, uvažavanje različitih perspektiva i međusobno razumjevanje ključni su za nastavak uspješnog timskog rada. Naposljetku ostaju još tehnike za rješavanje sukoba. Postoji mnogo načina kako pristupiti i razriješiti nastalu situaciju, Sikavica (1999:547) navodi nekoliko načina rješavanja sukoba:

- Izbjegavanjem sukoba
- Prilagođavanjem
- Kompromisom
- Suradnjom

Sukob se nastoji izbjeći ako je moguće, ali ako nije, pristupa mu se iz drugog aspekta odnosno prilagodbom. U slučaju korištenja tehnike prilagodbe, nastoji se potaknuti jednu od sukobljenih strana da se prilagodi drugoj. Tijekom procesa uspostavljanja kompromisa i suradnje sukobljene strane nastoje pronaći optimalne načine s ciljem rješavanja nastalog problema. U slučaju da sukobljene strane nisu uspjele riješiti problem međusobno, potrebno je pozvati neutralnu osobu koja može situaciju sagledati objektivno i pomoći pri donošenju rješenja: “ Treća osoba posreduje između sukobljenih strana, omogućava i vodi njihove pregovore te, po potrebi, i arbitira.” (Sikavica, 1999:547). Dakle, sukob nije nužno situacija koja projekt vodi u propast, on može biti riješen na različite načine čak ponekad može i unaprijediti rješenja važna za cjelokupni projekt.

## 7. ZAKLJUČAK

U završnom radu obrađena je tema važnosti komunikacije u timskom radu. Na samom početku završnog rada uvodi se u temu i teorijski se predstavlja pojam komunikacije i njen značaj za razvoj odnosa i timske suradnje. Komunikacija može biti verbalna, neverbalna, pisana i elektronička. Svaka od navedenih vrsta komunikacije ima utjecaj na njen razvoj i prijenos te se međusobno nadopunjuju. Razvojem interpersonalne i asertivne komunikacije stvara se poželjna radna atmosfera, razvoj međuljudskih odnosa i izgradnja povjerenja koja utječe na povezanost i uspješnost tima. Što se članovi tima bolje osjećaju u svom radnom okruženju to će im i radna performansa biti bolja. Nakon toga posebna pažnja se posvećuje timskom radu i njegovoj strukturi, upravljanju i vođenju. Objasnjava se važnost članova tima i pravilan odabir kompetentnih članova koji će međusobno nadopunjavati jedni druge i zajedničkom kombinacijom znanja i vještina pronalaziti inovativna rješenja. Vođa igra bitnu ulogu u stvaranju tima jer o njegovoj uspješnoj prosudbi ovisi kvaliteta tima, također ima utjecaj i na motivaciju svojih članova. Treba znati pristupiti svakom članu individualno i znati što kojeg člana motivira, uspješno motivirani članovi tima postizati će iznimne rezultate. Vođa tima potiče timsku suradnju stvarajući poželjno radno okruženje, poznavajući svoje članove i uspješnim upravljanjem tima radi postizanja zacrtanih ciljeva. Povezanost članova tima ovisi o vođi i komunikaciji koja je prisutna u organizacijskoj kulturi. Međusobna povezanost članova tima, osjećaj zajedništva i pripadanja krugu ljudi u kojem su cijenjeni dovest će do toga da će članovi pomagati jedni drugima, bit će obazrivi i pažljivi, vezat će ih zajedničke vrijednosti i norme, bodrit će jedni druge prema postizanju ciljeva. U današnje vrijeme kada je okruženje vrlo kompetitivno i poduzeće si ne može dopustiti da stagnira nego uvijek mora biti korak ispred, timski rad je presudan za efikasno obavljanje zadatka. Jedna osoba ne može posjedovati sva moguća znanja potrebna za obavljanje posla, dok tim koji se sastoji od članova koji su specijalizirani za određenu granu ili strukovnu nišu u kraćem vremenskom roku rješava zadatke zahvaljujući timu eksperata koji čine ono u čemu su najbolji. Pri tom treba voditi računa o atmosferi koja vlada unutar tima (potrebno ju je korigirati ako je loša).

## 8. LITERATURA

1. Adler, K. (1977). Doctors-Patient communication: A shift to problem-oriented research. Human Communication Research
2. Barker, L. L, Degala, D. J., Kibler, R. J., Wahlers, K. J. (1979) Groups in process: An introduction to small group communication. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
3. Glavaš, J., Lamza-Maronić, M. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku; Studio HS Internet d.o.o.
4. Gudykunst, W. B., Kim, Y. Y. (1984). Communication with strangers. Beverly Hills: Sage  
Dostupno na: [https://www.goingglobalu.com/uploads/7/1/4/2/7142705/gudykunst\\_ch2\\_communicating\\_with\\_strangers\\_1.pdf](https://www.goingglobalu.com/uploads/7/1/4/2/7142705/gudykunst_ch2_communicating_with_strangers_1.pdf)  
Pristupljeno: [28. lipanj 2023]
5. Holpp, L. (2014). Upravljanje timovima. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Jurina, M. (2011). O upravljanju ljudskim potencijalima, Zaprešić
7. Katzenbach i Smith, prema Dawson S. (1996.) Analyzing Organizations, MacMillan Buisness  
Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/312188434\\_Groups\\_and\\_teams\\_at\\_work](https://www.researchgate.net/publication/312188434_Groups_and_teams_at_work)  
Pristupljeno: [21. lipanj 2023.]
8. Koontz, H., Weihrich, H. (1990) Essentials of management. New York: McGraw-hill publishing company  
Dostupno na: <https://www.amazon.com/Essentials-Management-Harold-Koontz/dp/007035605X>  
Pristupljeno: [23. lipanj 2023.]
9. McCormack, M. (1984) What they don't teach you at Harvard buisness School  
Dostupno na: [https://www.amazon.com/What-Teach-Harvard-Business-School-ebook/dp/B01AQO160C/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?encoding=UTF8&qid=&sr=](https://www.amazon.com/What-Teach-Harvard-Business-School-ebook/dp/B01AQO160C/ref=tmm_kin_swatch_0?encoding=UTF8&qid=&sr=)  
Pristupljeno: [25. lipanj 2023.]
10. Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1985). Management: Individual and Organization Effectivness. Management, Harper & Row. New York  
Dostupno na: [https://books.google.at/books/about/Management.html?id=hGlaAAAYAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.at/books/about/Management.html?id=hGlaAAAYAAJ&redir_esc=y)  
Pristupljeno : [16. rujanj 2023.]
11. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa upravljanje ljudima i znanjem u
12. Reardon, K.K. (1998). : Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea



13. Rogers, E. M., Kincaid D. C. (1981). Organizations as communication structures: An empirical approach, Human Communication Research
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Vokić Pološki N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga  
Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/494768854/2-Sikavica-Temelji-menad%C5%BEmenta-2008>  
Pristupljeno: [25. lipnja 2023.]
15. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator  
Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/139905154/Sikavica-i-Novak-Poslovna-Organizacija-knjiga>  
Pristupljeno: [16. rujan 2023.]
16. Srića, V., Tudor, G. (1996). Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada. Zagreb: M.E.P. Consult  
Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/405793776/Mened%C5%BEer-i-pobjedni%C4%8Dki-tim-zagreb-1996-Goran-Tudor-i-Velimir-Sri%C4%87a-pdf>  
Pristupljeno : [29. lipanj 2023.]
17. Williams, M. L., Meredith, V. (1984). Physion-expectant mother communication: An analysis of information uncertainty. Communication Research Reports  
Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=wbOPAgAAQBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Williams,+M.,+L.,+Meredith,+V.+\(1984\).+Physion-expectant+mother+communication:+An+analysis+of+information+uncertainty.+Communication+Research+Reports&source=bl&ots=xS8G-Sfb4m&sig=ACfU3U21RM0dEOnKWymcIZy7Yx2vHNTD1g&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiXhc3y9-v\\_AhXJu6QKHRluAbIQ6AF6BAgEEAM#v=onepage&q=Williams%2C%20M.%20L.%2C%20Meredith%2C%20V.%20\(1984\).%20Physion-expectant%20mother%20communication%3A%20An%20analysis%20of%20information%20uncertainty.%20Communication%20Research%20Reports&f=false](https://books.google.hr/books?id=wbOPAgAAQBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Williams,+M.,+L.,+Meredith,+V.+(1984).+Physion-expectant+mother+communication:+An+analysis+of+information+uncertainty.+Communication+Research+Reports&source=bl&ots=xS8G-Sfb4m&sig=ACfU3U21RM0dEOnKWymcIZy7Yx2vHNTD1g&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiXhc3y9-v_AhXJu6QKHRluAbIQ6AF6BAgEEAM#v=onepage&q=Williams%2C%20M.%20L.%2C%20Meredith%2C%20V.%20(1984).%20Physion-expectant%20mother%20communication%3A%20An%20analysis%20of%20information%20uncertainty.%20Communication%20Research%20Reports&f=false)  
Pristupljeno: [28. lipanj 2023.]