

Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

Perić, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:406716>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski Fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Marko Perić

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA
UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski Fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Marko Perić

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA
UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

završni rad

Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima

JMBAG: 0010237698

e-mail: mperic1@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Economics and Business Economics

Marko Perić


**THE IMPACT OF COMMUNICATION SKILLS ON HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2024.

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 3.0 Hrvatska*. 
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:

JMBAG: 0010237698

OIB: 21023616016

e-mail za kontakt: Marko.peric2507@gmail.com

Naziv studija: Prijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Naslov rada: Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Marko Perić

Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

SAŽETAK

Komunikacija je jedna od najvažnijih poluga upravljanja koju organizacija može implementirati za formiranje timova i postizanje vrijednih performansi. Komunikacija i menadžment su komplementarne discipline i jaki poslovni elementi za uspjeh. Upravljačke vještine su ključne u poslu, ali sve su podjednako važne i one koje se odnose na pravila komunikacije i način na koji menadžer zna kako komunicirati sa svojim osobljem. Biti menadžer ne znači samo obuzdati posao, već uglavnom znači znati koordinirati tim, vještine vođenja i prije svega komunicirati.

Komunikacija omogućava interakciju između članova radnog tima, no menadžer treba biti prvi koji uspostavlja mostove između članova organizacije, kroz pažljivu i efikasnu komunikaciju.

Ključne riječi: komunikacija, interakcija, menadžer, uspjeh.

The impact of communication skills on employee management

ABSTRACT

Communication is one of the most important management levers that an organization can implement to form teams and achieve valuable performance. Communication and management are complementary disciplines and strong business elements for success. Management skills are key in business but equally important are those related to communication rules and the way a manager knows how to communicate with his staff. Being a manager does not only mean controlling the work, but mainly means knowing how to coordinate a team, leadership skills, and, above all - communication.

Communication enables interaction between the members of the work team, but the manager should be the first to establish bridges between the members of the organization, through careful and efficient communication.

Keywords: communication, interaction, manager, success.

Sadržaj

1. Uvod	2
2. Važnost i pojam komunikacije.....	3
3. Oblici komunikacije	3
3.1. Pisana komunikacije	3
3.1.1. Elektronički mediji	4
3.2. Usmene komunikacije	5
3.3. Neverbalna konverzacija	6
4. Vrste komunikacija na radnome mjestu.....	6
4.1. Vertikalna komunikacija	6
4.1.1. Silazna komunikacija.....	6
4.1.2. Uzlazna komunikacija	7
4.2. Horizontalna komunikacija.....	7
5. Upravljanje odnosima u komunikaciji	8
5.1. Efektivna poslovna komunikacija	10
5.1.1. Prednosti efektivne komunikacije za menadžere i zaposlenike.....	10
5.2. Slaba poslovna komunikacija	11
5.3. Metode podučavanja zaposlenika.....	12
5.4. Problemi u procesu komuniciranja	14
5.5. Ciljevi organizacijskog ponašanja	16
6. Strategije za poboljšanje komunikacijskih vještina	17
7. Uloga povratne informacije i prepoznavanja u komunikaciji.....	19
8. Zaključak.....	20

1. Uvod

Danas je sve jasnije da je komunikacija jedna od najvažnijih karakteristika svakog društva. Upravo stil i sadržaj dominirajuće komunikacije daje društvu specifičan karakter. Činjenica je da sva dominantna i ekonomski najrazvijenija društva 21. stoljeća inzistiraju na razvoju komunikacijskih vještina vlastitih građana (Leinert- Novosel, 2015:2).

Upravo zbog toga postavlja se pitanje zašto je komunikacija važna na radnom mjestu? Dobra komunikacija na radnom mjestu osigurat će zaposlenicima informacije koje su im potrebne za dobar rad, graditi pozitivno radno okruženje te smanjivati neučinkovitost. Učinkovita komunikacija trebala bi točno prenijeti informacije uz održavanje ili poboljšanje međuljudskih odnosa. Suprotno tome- loša komunikacija ima ozbiljne posljedice za poslovanje. Istraživanje koje je proveo Expert Market pokazalo je da je 28% zaposlenika navelo lošu komunikaciju kao razlog zašto nisu mogli završiti projekte u zadanom vremenskom roku.

Upravo zato je komunikacija jedan od ključnih čimbenika koji je vezan uz uspješnost organizacije. Cilj ovog rada je pokazati da upravljanje komunikacijskim planom i međuljudskim odnosima zahtijeva određene kompeticije za poznavanje niza psiholoških pravila koja objašnjavaju emocionalne principe reakcija ljudi u interakciji s drugim ljudima.

2. Važnost i pojam komunikacije

Riječ komunikacija dolazi od latinskog pojma *communicatio*, što znači priopćiti. Komunikacija je pojam u društvenim znanostima koji općenito označava sveukupnost različitih oblika veza i dodira među pripadnicima društva, a posebno prenošenje poruke s jedne osobe ili skupine na druge (Tomić i Jugo, 2021:41). Upravo zbog toga je vrlo važna jer omogućuje povezano djelovanje ljudi, što je u osnovi svih društvenih pojava.

Komunikacija se opisuje i kao proces slanja poruka putem različitih platformi i obično se sastoji od verbalnih ili neverbalnih osjećaja. Komunikacija u poslovnim subjektima stoga se može tumačiti kao opći proces širenja ili prijenosa poslovnih informacija od jednog zaposlenika do drugog. Govor, slušanje i posjedovanje sposobnosti učinkovitog razumijevanja verbalnih i neverbalnih značenja među najvažnijim su vještinama koje menadžeri moraju posjedovati kako bi podržali ili održali učinkovitu komunikaciju u organizacijama, što je i preduvjet za poboljšanu izvedbu i poslovni rast (Winnie, 2010). Osnovne vještine poslovne komunikacije obično se uče ili razvijaju kroz promatranje drugih kompetentnih ljudi i posljedično modeliraju individualnim ponašanjem (Leinert- Novosel, 2015).

3. Oblici komunikacije

Kako bi se osiguralo efektivno i efikasno komuniciranje u poduzećima, menadžeri moraju vladati odgovarajućim komunikacijskim vještinama. Odnosno moraju biti sposobni na jasan i koncizan način oblikovanja i prenošenja informacije. Razlikuju se dva osnovna oblika verbalne komunikacije - pisane i usmene komunikacije te neverbalna komunikacija (Buble, 2010).

3.1. Pisana komunikacije

Pisane komunikacije označuju sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija u pisanom obliku. To su najčešće tekst, tablica, grafikon i slika, a pojavljuju se u obliku poslovnih pisama, brzjava, službenih bilješki, zapisnika, izvještaja, okružnica, uputa i priručnika, oglasa i plakata, te biltena i tvorničkih novina. Prednosti pisane komunikacije su:

- pisane se informacije mogu dokazivati;
- trenutak primanja određuje primatelj, a ne pošiljatelj;

- daju preglednost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja - razjašnjavanje nejasnih dijelova;
- omogućuju da se komplicirane činjenice iznesu na pogodan način;
- omogućuju prenošenje kvantitativnih podataka koje usmena poruka ne može sadržavati u većem broju;
- omogućuju selekciju na temelju cjelovitosti poruke (Armstrong, 2001).

Glavni nedostaci pisane komunikacije su u tome što se troši puno vremena i što nedostaje povratna informacija. Pisane su komunikacije osobito razvijene u velikim poduzećima u kojima se komunicira putem organizacijske hijerarhije, pravila i procedura, a manje neposrednim kontaktima. Da bi se ubrzalo takvo komuniciranje, razvijaju se odgovarajući sustavi komuniciranja podržani suvremenim tehničkim sredstvima koja trebaju povećati efikasnost komunikacijskog sustava poduzeća.

3.1.1. Elektronički mediji

Posebna kategorija pismenih komunikacija zbiva se preko elektroničkih medija. Zaposlenici (posebice menadžeri) služe se računalom ne samo za sakupljanje i distribuiranje kvantitativnih podataka već i za razgovor s drugima pomoću elektroničke pošte. U slučajevima kad nemaju direktni pristup jedni drugima preko računala, za prijenos poruka mogu se koristiti faksom. Najvažnija elektronička komunikacija uključuje telekonferenciju pomoću koje grupe zaposlenika na različitim lokacijama komuniciraju putem telefonskih linija ili tako da jedni druge vide na televizijskom monitoru kao sudionike u grupnoj raspravi (Griffin 1999).

Prednosti elektroničke komunikacijske tehnologije su u brzini i efikasnosti prijenosa poruka većem broju zaposlenika na različitim lokacijama. Omogućuje zaposlenicima da sudjeluju u prijenosu poruka neposredno licem u lice te participiraju u svim grupnim raspravama, a da ne mijenjaju lokaciju. Ona radikalno reducira troškove putovanja u svim onim slučajevima kada se poruka mora prenijeti usmeno na drugu lokaciju (Covey, 1995). Nedostaci elektroničke tehnologije su u tome što nije najpogodnija za rješavanje kompleksnih problema koji zahtijevaju više rasprave i neposrednu interakciju.

3.2. Usmene komunikacije

Usmenim se komunikacijama smatraju one u kojima se izgovorena riječ rabi za izražavanje namjere. U toku normalnoga radnog dana prosječan zaposlenik sudjeluje u oko 2.000 usmenih poruka (Buble, 2010).

U praksi menadžmenta ima različitih oblika usmenih komunikacija, kao što su:

1. razgovor licem u lice (referati, intervjui);
2. grupni razgovor (sastanak, grupna rasprava);
3. telefonski razgovor;
4. objava pomoću razglasa, radija i televizije (Gallagher i dr., 1997).

Velik udio usmenoga komuniciranja u menadžerskim aktivnostima rezultira iz prednosti koje ima taj oblik komuniciranja, a to su:

- veća i neposredna mogućnost prilagođivanja poruke primateljima;
- diskrecija;
- mogućnost drugih vrsta utjecaja na primatelja (impresioniranost govornikom, ton, mimika ...);
- brzina otklanjanja nejasnoća - mogućnost pitanja;
- sigurnost prijma poruke - lako je zapaziti interes primatelja za poruku;
- brzina prijenosa usmene poruke (Buble, 2010).

Usmeno komuniciranje pruža mogućnost sklapanja prijateljstva i kompromisa, čime se poboljšava organizacijska klima. Navedene i druge prednosti usmenoga komuniciranja uvjetovale su izgradnju takvih komunikacijskih sustava koji bi omogućili komuniciranje usmenih poruka u sve dijelove poduzeća.

Glavni nedostatak usmene komunikacije pojavljuje se kada poruka mora proći preko više instancija s obzirom na to da tada postoji mogućnost njezina iskrivljavanja. Može se reći da taj stupanj iskrivljenosti poruke raste s brojem instancija preko kojih ona mora proći.

3.3. Neverbalna konverzacija

Osim pismenih i usmenih komunikacija postoji i posebna vrsta komunikacije koja se obično naziva neverbalnom komunikacijom. Riječ je o komuniciranju izrazom lica, pokretima tijela, fizičkim kontaktom i gestama koji u komuniciranju sudjeluju s više od 50% u sadržaju poruke.

4. Vrste komunikacija na radnome mjestu

Sve organizacije koje su prisutne u ljudskim životima stvorene su i organizirane preko komunikacijskih procesa, a odražavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju. Ono što ih međusobno razlikuje je kontekst u kojemu se komunikacija odvija, te sadržaj i način komunikacije. U poslovnoj komunikaciji važan element je smjer kojim se ona odvija. Postoje različite vrste komunikacije kao što su vertikalna (silazna i uzlazna) te horizontalna.

4.1. Vertikalna komunikacija

Vertikalna komunikacija slijedi liniju zapovijedanja, prenošenja zadataka i odgovornost unutar organizacije. Ona se odvija u dva smjera, silazno kroz samu hijerarhiju, ali i u suprotnom smjeru odnosno prema njezinom samome vrhu. Razlikujemo silaznu i uzlaznu koje imaju niz svojih specifičnosti o kojima može ovisiti cjelokupno poslovanje organizacije (Tomić i Jugo, 2021:555).

4.1.1. Silazna komunikacija

Silazna komunikacija ili kako se još naziva komunikacija prema dolje, uključuje izravan prijenos informacija od višeg osoblja do različito podređenih unutar organizacije (Rukmana, 2018). U tom kontekstu, informacije putuju od višeg rukovodstva do zaposlenika koji zauzimaju niže položaje. Poruke u komunikaciji prema dolje šire se od viših postrojenja organizacijske hijerarhije do nižih razina. Unutar tog komunikacijskog okvira zaposlenici imaju priliku razmjenjivati znanja i informacije s drugim nadređenima koji se nalaze na različitim razinama upravljanja. Osborne i Hammoud (2017) Sugeriraju da uključenje u interakcije i razmjenu mišljenja s najvještijim i iskusnijim menadžerima ili nadređenima služi

kao katalizator za motiviranje zaposlenika da postignu višu razinu učinka unutar organizacije, stoga je postavljena hipoteza da postoji značajan odnos između silazne komunikacije i učinka zaposlenika.

4.1.2. Uzlazna komunikacija

Ovaj oblik komunikacije kako se još naziva i komunikacija prema gore, definira se kao metoda prenošenja informacija od podređenih do njihovih menadžera ili nadređenih unutar organizacije (Al-Tokhais, 2016; Wang, 2011). Istraživanja otkrivaju da u uzlaznoj komunikaciji vitalne poruke i informacije teku s nižih razina na više razine duž utvrđene hijerarhije određene organizacije (Rukmana, 2018). Komunikacija prema gore obično se koristi kada podređeni traže unos ili informacije od svojih nadređenih. Komunikacija prema gore igra ulogu u izmamljivanju odluka od najvišeg vodstva ili uprave organizacije. Različite dimenzije komunikacije prema gore poboljšavaju suradnju između zaposlenika i top menadžmenta ili nadređenih. Istraživanja pokazuju da unutar bilo kojeg poslovnog subjekta komunikacija prema gore omogućuje zaposlenicima da otvoreno izraze svoja mišljenja ili osjećaje u vezi s poslovima i drugim relevantnim pitanjima na radnom mjestu (Tian i dr., 2020). To značajno utječe na njihovu sposobnost da učinkovito obavljaju svoje različite zadatke i odgovornosti. Stoga je uvriježeno mišljenje da postoji značajan odnos između komunikacije prema gore i učinka zaposlenika.

4.2. Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija povezana je s razmjenom informacija ili ideja preko iste razine ili jedinice odjela u organizaciji. Otoo (2016) ukazuje na to da se s horizontalnom poslovnom komunikacijom poruka učinkovito prenosi duž određene ili definirane razine u organizaciji te se stoga ne može pomaknuti izvan te određene razine. Horizontalna komunikacija pomaže zaposlenicima da izravno dijele bitne informacije, aktivno sudjeluju u procesima rješavanja problema i surađuju kako bi osigurali uspješno izvršavanje različitih dodijeljenih dužnosti i odgovornosti. Učinkovita horizontalna komunikacija obično rezultira većom kvalitetom razmjene informacija u organizaciji. To se temelji na činjenici da se događa izravno između različitih zaposlenika koji rade u istom odjelu ili na istoj razini u organizaciji. Istraživanja pokazuju da se većina organizacija oslanja na horizontalnu komunikaciju kako bi osigurala

odgovarajuću koordinaciju različitih aktivnosti u različitim odjelima organizacije (Fuertes i dr., 2020). Druga važnost horizontale komunikacija je da ona pomaže u razvoju čvršćih odnosa među zaposlenicima (Tomić i Jugo, 2021:567). To dugoročno poboljšava opću produktivnost i performanse cijele skupine zaposlenika u organizaciji. Stoga je postavljena hipoteza da postoji značajan odnos između horizontalne komunikacije i učinka zaposlenika.

5. Upravljanje odnosima u komunikaciji

Prema Otoou (2016), najiskusniji lideri ili menadžeri su oni koji posjeduju sveobuhvatno razumijevanje različitih aspekata komunikacije i njihovog sveobuhvatnog utjecaja na strukturu i okruženje organizacije. Stjecanje razumijevanja značaja poslovne komunikacije osnažuje menadžere da poboljšaju komunikacijsku dinamiku unutar organizacije, donoseći pozitivne rezultate, posebice u smislu produktivnosti i učinka zaposlenika.

Menadžer odnosno osoba koja vodi djelatnike na nižim hijerarhijskim razinama u poduzeću, neovisno o tome o kojem se broju zaposlenika radi, ima vrlo kompleksan i multidimenzionalan zadatak, s obzirom na to da je niz područja koja menadžer ljudskih potencijala mora obuhvatiti ako želi uspješno voditi ljude (Požega, 2012:104). Radi se o velikom broju zadataka različite prirode koje menadžer ljudskih resursa mora uspješno izvršiti, upravo zbog toga je malo menadžera koji imaju znanja iz svih područja i koji uspijevaju sve ili većinu zadataka uspješno organizirati, koordinirati i voditi. Požega (2012) ističe da menadžeri koji to mogu, imaju znanja i sposobnosti da mogu uspješno integrirati sve discipline.

Ođine (2015) tvrdi da učinkovita komunikacija služi kao pouzdan kanal koji pomaže zaposlenicima u ispunjavanju njihovih organizacijskih odgovornosti. Kako bi povećali produktivnost unutar organizacije, menadžeri moraju aktivno poticati nesmetanu komunikaciju između različitih jedinica odjela. Na menadžerima je da zaposlenicima i drugim dionicima jasno prenesu organizacijske ciljeve i ciljeve, služeći kao izvor inspiracije i motivacije za radnu snagu. Jiang i dr. (2020) također smatraju da učinkovita komunikacija igra ključnu ulogu u njegovanju povjerenja između zaposlenika i višeg vodstva, potičući tako optimalno obavljanje posla među prvima. Održavanje zadovoljavajuće razine učinkovite komunikacije između menadžera i zaposlenika omogućuje prvima učinkovito nadgledanje i

praćenje napredovanja različitih aktivnosti koje poduzima radna snaga. Otoo (2016) preporučuje davanje prioriteta neometanom protoku informacija kroz cjelokupnu organizacijsku radnu snagu jer to pridonosi postizanju različitih strateških ciljeva. Prema Odineu (2015), komunikacija se proteže izvan pukog govora, slušanja i pisanja; obuhvaća pojedince koji se angažiraju, shvaćaju i razmjenjuju znanja i ideje o različitim pitanjima. Višestruki istraživački naponi pokazali su da uspješna komunikacija osnažuje menadžere da učinkovito komuniciraju ciljeve unutarnjim i vanjskim dionicima organizacije.

Za uspješno upravljanje zaposlenicima menadžeri trebaju imati razvijene sljedeće vještine vezane uz područje komunikacije (Buble, 2010:191):

1. vještina izbjegavanja prepreka u komunikaciji
2. vještina slanja jasnih i razumljivih poruka
3. vještina aktivnog slušanja
4. vještina korištenja neverbalne komunikacije
5. vještina adaptacije raznovrsnim komunikacijskim stilovima
6. vještina olakšavanja komunikacije u slučajevima različitosti

Prema Otoo (2016), najučinkovitiji lideri ili menadžeri su oni koji jasno razumiju različite aspekte komunikacije i njezin opći utjecaj na postavku ili strukturu organizacije. Posjedovanje znanja o važnosti poslovne komunikacije omogućuje menadžerima da poboljšaju prirodu komunikacije u organizaciji što dugoročno daje pozitivne rezultate posebice u pogledu produktivnosti zaposlenika. Odine (2015) ukazuje da je učinkovita komunikacija vrlo pouzdano sredstvo koje pomaže zaposlenicima da ispune svoje organizacijske obveze. Kako bi povećali produktivnost u organizaciji, menadžeri moraju biti voljni promovirati slobodnu komunikaciju između različitih odjela u organizaciji. Menadžeri imaju obvezu jasnog komuniciranja različitih organizacijskih ciljeva i zadataka zaposlenicima i drugim dionicima, a to djeluje kao inspiracija ili motivirajući čimbenik za zaposlenike. Jiang i dr. (2020) također pokazuju da učinkovita komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja između zaposlenika i najvišeg vodstva organizacije što potiče prve da učinkovito obavljaju posao. Održavanje poželjne razine učinkovite komunikacije između menadžera i zaposlenika pomaže prvima da uspješno kontroliraju i prate napredak različitih aktivnosti koje poduzimaju zaposlenici u organizaciji. Otoo (2016) sugerira da naglašavanje dobrog protoka informacija kroz cijelu radnu snagu u organizaciji pomaže u postizanju različitih strateških ciljeva. Odine (2015) je

otkrio da komunikacija nije nužno pričanje, slušanje i pisanje, već uključuje interakciju ljudi i međusobno razumijevanje, kao i razmjenu znanja ili ideja o različitim pitanjima. Različite studije su otkrile da učinkovita komunikacija omogućuje menadžerima da dijele ciljeve s drugim dionicima organizacije kako interno tako i eksterno.

Rezultati jasno pokazuju da poslovna komunikacija ima značajan utjecaj na razinu uspješnosti upravljanja zaposlenika u organizaciji. Komunikacija je ključna za uspješno stvaranje tih veza. Način na koji lideri komuniciraju s budućim i sadašnjim članovima osoblja može značajno uticati na reputaciju njihove organizacije kao mjesta gdje ljudi žele raditi. Na kraju krajeva, imati kulturu koja uključuje transparentnu i otvorenu komunikaciju ključna je za izgradnju povjerenja i lojalnosti.

5.1. Efektivna poslovna komunikacija

Efektivna poslovna komunikacija smatra se vrlo važnom u poboljšanju općeg učinka različitih poslovnih subjekata budući da utječe na pravilnu koordinaciju između zaposlenika i poslodavca. Pravilnom poslovnom komunikacijom poslovni subjekti mogu poboljšati svoje organizacijsko upravljanje, poboljšati predanost zaposlenika, povećati profitabilnost i posljedično poboljšati ukupnu uspješnost organizacije (Osborne i Hammoud, 2017:4)

Uspješna poslovna komunikacija osim što donosi bolje upravljanje organizacijom doprinosi i sa povećanom posvećenošću zaposlenika, povećanom profitabilnosti i posljedično, poboljšanim ukupnim organizacijskim učinkom. Sposobnost govora, slušanje i razumijevanje verbalnih i neverbalnih značenja je od vitalnog značaja za menadžere kako bi potakli efikasnu komunikaciju unutar organizacije. Ovaj skup vještina je neophodan za jačanje performansi i poticanje poslovnog rasta (Rukmana, 2018). Efikasna komunikacija ne samo da neguje timski rad, već i poboljšava učinak zaposlenih, što u konačnici dovodi do smanjenja stope fluktuacije i viškova.

5.1.1. Prednosti efektivne komunikacije za menadžere i zaposlenike

Učinkovita komunikacija je sposobnost prenošenja poruke jasno, točno i s poštovanjem, dok se također aktivno i empatično sluša druga strana. Ona je ključna za menadžere i zaposlenike

u bilo kojoj organizaciji, budući da može imati značajan utjecaj na različite aspekte njihovog radnog učinka i dobrobiti. Prema Ebrahimi i dr. (2014) neke od prednosti učinkovite komunikacije za menadžere i zaposlenike su :

- Poboljšavanje produktivnosti i učinkovitosti- kada menadžeri i zaposlenici učinkovito komuniciraju, mogu izbjeći nesporazume, pogreške, kašnjenja i sukobe koji mogu gubiti vrijeme i resurse. Također mogu koordinirati svoje zadatke, dijeliti svoje znanje i vještine te brže i učinkovitije rješavati probleme
- Poboljšava timski rad i suradnju- kada menadžeri i zaposlenici učinkovito komuniciraju, mogu izgraditi povjerenje, poštovanje i međusobni odnos. Oni također mogu njegovati pozitivnu radnu kulturu koja pruža podršku, gdje se svi osjećaju cijenjenim i cijenjenim. To ih se može motivirati da rade zajedno prema zajedničkoj viziji i s ciljem da se iskoriste svoje različite snage i perspektive.
- Smanjuje stres i poboljšava dobrobit- kada menadžeri i zaposlenici učinkovito komuniciraju, mogu spriječiti ili riješiti sukobe, nesporazume i pritužbe koje mogu uzrokovati stres i frustraciju. Također mogu izraziti svoje emocije, potrebe i brige na zdravlje i prikladan način te dobiti emocionalnu podršku i empatiju jedno od drugog. To im može pomoći da se nosi s izazovima i pritiscima radnog okruženja i da očuva svoje mentalno i fizičko zdravlje (Stavros i Kalogiannidis, 2020).

5.2. Slaba poslovna komunikacija

Slaba poslovna komunikacija utječe na opće povjerenje zaposlenika što se negativno odražava kako na produktivnost zaposlenika tako i na uspješnost poslovnog subjekta.

Slaba poslovna komunikacija narušava samopouzdanje zaposlenih, što u konačnici rezultira štetnim efektima i na njihovu produktivnost i na ukupni učinak poslovnog subjekta (Bernstein, 2017). Organizacije kojima nedostaju iskusne metode komunikacije rijetko postižu superiorne performanse u odnosu na one koje se ističu efikasnom poslovnom komunikacijom. Cijenjeni poslovni akademici, poput Al-Tokhaisa (2016), primijetili su da je primarni cilj poslovne komunikacije unutar organizacija njegovanje pozitivnih odnosa koji obuhvataju zaposlenike, dioničare, poslovne partnere i još mnogo toga. Ipak, usprkos značaju poslovne komunikacije u poboljšanju učinka zaposlenih, mnogi od ovih istraživača su naišli na propust u ovom aspektu, koji je služio kao osnova za ovo istraživanje (Bernstein, 2017).

Usprkos snažnom fokusu koji je stavljen na postizanje optimalnog učinka, brojne organizacije su se borile da ispune utvrđene standarde zbog neadekvatne komunikacije.

Također organizacije koje su manjkave u svojim komunikacijskim sredstvima rijetko postižu bolje rezultate u usporedbi s onima koje posjeduju visoku razinu učinkovite poslovne komunikacije. Poslovni znanstvenici kao što je Al-Tokhais ukazali su na to da je razlog poslovne komunikacije u organizacijama uglavnom održavanje dobrog odnosa između organizacije i njezinih različitih dionika koji među ostalima uključuju zaposlenike, dioničare i poslovne partnere. Međutim, većina poslovnih pretraživača potvrdila je da se relevantnost poslovne komunikacije za učinak zaposlenika obično neopravdano zanemaruje.

5.3. Metode podučavanja zaposlenika

Metode podučavanja ključan su element procesa podučavanja, pa je stoga i razumljiva pozornost koja im se daje. Koja će se od metoda upotrijebiti, bitno određuje program podučavanja odnosno vrsta posla za koju se obavlja podučavanje.

Metode podučavanja zaposlenika u osnovi se dijele na metode podučavanja na poslu i metode podučavanja izvan posla.

Podučavanje na poslu je najčešće korištena metoda podučavanja zaposlenika, koja se u svom jednostavnom obliku svodi na to da neposredni rukovoditelj ili dobro pripremljen suradnik preuzima ulogu instruktora. To je moguće onda kad se radi o jednostavnim aktivnostima, koje od instruktora ne traže posebna metodičko-didaktička znanja. U protivnom će za poduku biti nužno angažirati posebne instruktore. To vrijedi i u slučaju kad se podučavanje ne može obaviti samo na jednom radnom mjestu, već zahtijeva npr. laboratorijske vježbe (Armstrong, 2001).

Podučavanje izvan posla omogućuje primjenu brojnih metoda, od kojih su najpoznatije:

1. metoda rasprave,
2. metoda podučavanja u razredu,
3. metoda programirane nastave,
4. podučavanje uz pomoć računala,
5. metoda simulacije (Župljanin, 2016).

Metoda rasprave (ili metoda konferencije) zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici imaju izvjesna znanja kako bi se mogla provoditi razmjena mišljenja. Da bi se metoda mogla uspješno primijeniti, potreban je moderator, predmet rasprave treba biti u okviru znanja i iskustva sudionika i uz to aktualan, treba biti planirano vrijeme rasprave, broj sudionika ne smije biti velik te raspored sudionika treba biti pogodan. Poseban oblik te metode je telekonferencija.

Metoda podučavanja u razredu provodi se u posebnim prostorijama opskrbljenim svim omogućuje da se uključi veliki broj polaznika uz minimalni broj instruktora.

Primjenjuje se u svim onim slučajevima u kojima se instrukcije i informacije mogu pružiti predavanjima, demonstracijama, filmovima, videovrpama i drugim audiovizualnim sredstvima. Poseban oblik takva podučavanja je podučavanje u radionici koja obično služi bilo za isključivo stjecanje vještina, bilo kao praktični dio podučavanja koje je potrebno u određenim situacijama (Greenberg i dr., 1998).

Metoda programirane nastave je takva metoda podučavanja koja se služi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji. To zahtijeva da se ciljevi podučavanja definiraju unaprijed, da se polaznici ne opterećuju više svladati, da su polaznici voljni učiti na taj način te da se predmetna materija ne mijenja izvjesno razdoblje.

Uređaji koji se rabe u nastavi obično osiguravaju kombinirano - teorijsko i praktično učenje, simulirajući funkcije nastavnika određenim signalima. Program odmah ispravlja greške, pokazuje uspjeh dajući točan odgovor te pruža nove informacije (Covey, 1995)

Podučavanje uz pomoć računala danas sve više osvaja prostore u metodama podučavanja.

Izvodi se dvjema osebujnim tehnikama:

- (1) podučavanje potpomognuto računalom
- (2) podučavanje upravljano računalom.

Podučavanje potpomognuto računalom sastoji se u tome da sustav prenosi instruktivni materijal direktno terminalom u interaktivnom formatu. Kapacitet memorije omogućuje vježbanje, rješavanje problema, simulacije i drugo, tako da se provodi individualizirano poučavanje pod nadzorom računala.

Podučavanje upravljano računalom rabi računalo za generiranje i rješavanje testova te za određivanje razine znanja polaznika.

Ti sustavi mogu utvrditi performanse polaznika i sukladno njima usmjeriti ga na odgovarajuću materiju koju može normalno savladati (Fuertes i dr., 2020).

Primjena poučavanja upravljana računalom oslobađa instruktora rutinskog rada i omogućuje mu da se posveti vlastitu razvoju.

Metoda simulacije se u podučavanju služi simulatorima za uvježbavanje polaznika. Primjenjuje se posebno u onim slučajevima kad je nepraktično, rizično ili skupo koristiti se stvarnim sredstvima za koja se polaznici obučavaju. To se osobito odnosi na pilote, vozače lokomotiva, polaznike tečaja za upravljanje automobilom (Lesko Bošnjak i dr., 2013).

5.4. Problemi u procesu komuniciranja

Problemi koji se pojavljuju u procesu komuniciranja mogu biti različite naravi, učestalosti i intenziteta, stvarajući teškoće u prijenosu poruka. Posljedice koje mogu nastati za poduzeće iz zakašnjelih, iskrivljenih poruka ponekad su sudbonosnog značenja. Odatle potreba ovladavanja odgovarajućim vještinama učinkovitog slanja i učinkovitog primanja poruka (Fuertes i dr., 2020).

U tom se smislu razlikuje šest temeljnih vještina komuniciranja:

1. vještina izbjegavanja prepreka u komunikaciji,
2. vještina slanja jasnih i razumljivih poruka,
3. vještina aktivnog slušanja,
4. vještina korištenja neverbalne komunikacije,
5. vještina adaptacije raznovrsnim komunikacijskim stilovima,
6. vještina olakšavanja komunikacije u slučajevima različitosti.

Svaka od tih vještina odnosi se na rješavanje odgovarajućih problema u procesu komuniciranja izvori kojih su veoma raznoliki, a opisuju se u nastavku (Župljanin, 2016).

Vještina izbjegavanja prepreka u komunikacijama gdje su glavni krivci nesporazuma u procesu komuniciranja su razne prepreke na koje nailaze poruke u komunikacijskim kanalima na putu od pošiljatelja do primatelja. Te prepreke dovode do pogrešne interpretacije poruke što ju je pošiljatelj odaslao, odnosno do pogrešnog shvaćanja poruke od strane primatelja u usporedbi s onim što je htio pošiljatelj.

Različiti su razlozi tih prepreka:

1. iskustveni okvir,

2. semantički razlozi,
3. procjena značenja poruke,
4. Selektivno slušanje
5. Filtriranje poruke
6. Nepovjerenje

Iskustveni okvir je kombinacija prošlih iskustava i trenutačnih očekivanja. Naime, sudionici u procesu komuniciranja često primjenjuju svoja iskustva iz prošlosti da bi objasnili neku trenutačnu situaciju. To često dovodi do toga da dvije osobe iz iste poruke izvedu različita značenja. Čak iako pojedinci točno čuju dane riječi, mogu im pripisati različita značenja ovisno o njihovim različitim iskustvenim okvirima (Župljanin, 2016).

Semantika se odnosi na značenje i upotrebu riječi. Kako u procesu komuniciranja sudjeluju ljudi različitih kultura, obrazovanja, razine profesionalnosti i drugog, to je razumljivo da za njih pojedine riječi mogu imati različito značenje, bilo da ih čuju od drugih ili da ih sami rabe. Treba imati na umu da mnoge profesionalne i društvene skupine prihvaćaju specijalne jezične tehnike (žargon) koje pojednostavnjuju komunikaciju unutar samih skupina. No, sofisticirani mogu zaplašiti i zbuniti one koji nisu pripadnici tih skupina, posebice kad ih članovi specijaliziranih skupina rabe za održavanje profesionalne tajnosti.

Procjena značenja je primjer izvora buke u komunikacijskom kanalu kada primatelj poruke ocjenjuje vrijednost, tj. značenje pošiljateljeve poruke i prije no što je pošiljatelj završio s njezinim prijenosom. To je npr. slučaj kad se menadžer „isključuje“ kad mu podređeni pokušavaju objasniti probleme zbog kojih nisu obavili neki zadatak. Ta se procjena značenja temelji na prijašnjem iskustvu primatelja, bez obzira na to radilo se o iskustvu s pošiljateljem ili pak sa sličnim tipom komuniciranja. Takav stav pošiljatelji često primijete na temelju neverbalnih signala primatelja (mrštenje, smiješak i sl.) i zauzimaju obrambeni stav i povlače se, što često sputava prijenos njihovih stvarnih poruka.

Selektivno slušanje se pojavljuje kada procjena značenja, potrebe i očekivanja uzrokuju da primatelj čuje ono što želi čuti, a ne stvarni sadržaj poruke. Kada poruka dođe u sukob s onim što primatelj vjeruje ili očekuje, tada selektivno slušanje može uzrokovati da primatelj blokira informacije ili ih iskrivljuje kako bi odgovarale očekivanjima koja je stvorio (Hammoud, 2017).

Filtriranje poruke je obrnut pojam od selektivnog slušanja; ono bi se moglo nazvati „selektivnim slanjem“. Naime, radi se o slučaju kada pošiljalci prenose samo određene dijelove relevantnih informacija primateljima. Filtriranje poruke se često pojavljuje u hijerarhijskoj komunikaciji prema gore, kada podređeni izostavljaju negativne, a emitiraju samo pozitivne informacije. To je često pri procjeni zaposlenih poradi unapređenja, povećanja plaće i drugog.

Nepovjerenje na strani makar jednog od sudionika komunikacije najvjerojatnije će prouzrokovati jednu ili više navedenih prepreka. Pošiljalci mogu filtrirati samo najvažnije informacije ako nemaju povjerenja u primatelje, dok primatelji ako nemaju povjerenja u pošiljalce, mogu provoditi procjenu značenja, stvarati zaključke i slušati samo selektivno.

5.5. Ciljevi organizacijskog ponašanja

Ciljevi organizacijskog ponašanja usmjereni su na pokušaje da se objasni, predvidi i utječe na ponašanje ljudi u organizacijama. Da bi menadžeri mogli upravljati ponašanjem svojih zaposlenih, moraju biti sposobni da objasne, predvide i utječu na njihovo ponašanje. Uspjeh svakog menadžera zavisi od uspješnosti zaposlenih u obavljanju poslova koji su im dodijeljeni. Menadžeri moraju biti sposobni da objasne zašto se ljudi ponašaju na određeni način, da predvide kako će se ljudi ponašati u različitim situacijama i da utječu na zaposlene da se ponašaju na način kako to oni žele, odnosno, na način na koji će najbolje obaviti dodijeljeni posao. Brojna istraživanja (Griffin, 1999) ukazuju da su menadžeri zainteresirani da objasne, predvide i utječu na pet oblika ponašanja:

- Produktivnost zaposlenih - predstavlja mjeru učinka u pogledu efikasnosti i efektivnosti. Menadžeri žele znati koji će faktori utjecati na efikasnost i efektivnost zaposlenih
- Odsutnost- podrazumijeva nedolazak na posao. Ako zaposleni ne dolaze na posao, posao neće biti obavljen na planirani način. Menadžeri će imati dosta problema u organizaciji ako zaposleni ne dolaze na posao i zato moraju stvoriti uslove za što manju odsutnost (apsolutna prisutnost je nemoguća).
- Kretanje - predstavlja stalni, dobrovoljni i/ili nedobrovoljni odlazak iz organizacije i dolazak u organizaciju. Može biti posljedica različitih dešavanja, kao što su: porast regrutiranja, višak ili manjak radne snage na relevantnom tržištu, konkurentno tržište radne snage i sl. Kretanje radne snage nije moguće u potpunosti eliminirati, ali menadžeri moraju

činiti napore da se ono svede na podnošljivu mjeru, To se posebno odnosi na zaposlene koji postižu visoke učinke u izvršenju posla i deficitarna zanimanja (Greenberg i dr., 1998).

6. Strategije za poboljšanje komunikacijskih vještina

Komunikacijske vještine ključne su za učinkovito i učinkovito upravljanje zaposlenicima. Osim što omogućuju menadžerima prenošenje očekivanja, davanje povratnih informacija, motiviranje, uvjeravanje i rješavanje sukoba također pomažu menadžerima da izgrade povjerenje, odnos i poštovanje sa svojim zaposlenicima, što zauzvrat potiče pozitivno i produktivno radno okruženje. Međutim, komunikacijske vještine nisu urođene; mogu se naučiti i poboljšati praksom i razmišljanjem. U ovom dijelu analizirat ćemo neke od strategija.

Za uspješno upravljanje zaposlenicima menadžeri prema Darwisu trebaju slušati aktivno i empatično, prilagođavati se različitim komunikacijskim stilovima, koristiti jasan i koncizan jezik, pružati konstruktivne i pravovremene povratne informacije te komunicirati s poštovanjem i uvažavanjem. U tablici 1 imamo detaljno objašnjenje strategija.

Tablica 1 Komunikacijske vještine potrebne za upravljanje zaposlenicima (Darwis i dr., 2021)

<p>Slušati aktivno i empatično</p>	<p>Slušanje je ključna komponenta komunikacije i uključuje više od pukog slušanja onoga što druga osoba govori. Aktivno slušanje znači obraćanje pozornosti na govornikove riječi, ton, govor tijela i emocije te pokazivanje interesa i angažmana. Empatijsko slušanje znači pokušaj razumijevanja govornikove perspektive i osjećaja te izražavanje empatije i podrške. Aktivno i suosjećajno slušanje može pomoći menadžerima da razumiju potrebe, brige i mišljenja svojih zaposlenika te da reagiraju primjereno i s poštovanjem.</p>
<p>Prilagođavati se različitim</p>	<p>Različiti ljudi imaju različite načine komuniciranja, a menadžeri moraju biti svjesni i prilagoditi se tim razlikama. Komunikacijski stilovi i preferencije mogu varirati ovisno o</p>

komunikacijskim stilovima i preferencijama	čimbenicima kao što su osobnost, kultura, podrijetlo i kontekst. Menadžeri mogu koristiti različite alate i okvire za procjenu vlastitih i komunikacijskih stilova i preferencija svojih zaposlenika te sukladno tome prilagoditi svoju komunikaciju.
Koristiti jasan i koncizan jezik	Jasnoća i sažetost važne su kvalitete učinkovite komunikacije, osobito u profesionalnom okruženju. Menadžeri bi trebali koristiti jednostavan, izravan i precizan jezik za prenošenje svojih poruka i izbjegavati korištenje žargona, slenga ili dvosmislenih izraza koji bi mogli zbuniti ili dovesti u zabludu njihove zaposlenike. Menadžeri također trebaju koristiti odgovarajuću gramatiku, interpunkciju i pravopis kako bi osigurali da je njihova komunikacija točna i profesionalna.
Pružati konstruktivne i pravovremene povratne informacije	Povratne informacije vitalni su dio komunikacije i mogu pomoći menadžerima da poboljšaju učinak, motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika. Povratne informacije trebaju biti konstruktivne, što znači da se trebaju usredotočiti na snage i područja poboljšanja zaposlenika, a ne na njihovu osobnost ili karakter. Povratne informacije također trebaju biti pravovremene, što znači da ih treba dati što je prije moguće nakon učinka zaposlenika, a ne kasniti ili odgađati.
Komunicirati s poštovanjem i uvažavanjem	Poštovanje i uvažavanje ključni su za izgradnju i održavanje pozitivnih i zdravih odnosa sa zaposlenicima. Menadžeri bi trebali komunicirati s poštovanjem i uvažavanjem koristeći se pristojnim i uljudnim jezikom, priznajući i vrednujući doprinose svojih zaposlenika te priznajući i nagrađujući postignuća svojih zaposlenika. Menadžeri bi također trebali izbjegavati korištenje nepoštovanja ili neprimjerenog jezika, kao što su uvrede, prijetnje ili sarkazam, koji bi mogli povrijediti ili uvrijediti njihove zaposlenike.

7. Uloga povratne informacije i prepoznavanja u komunikaciji

Jedan od najvažnijih aspekata komunikacije u upravljanju zaposlenima je pružanje povratnih informacija i priznanja. Povratne informacije i priznanje su neophodni za motiviranje i razvoj zaposlenih, kao i za poboljšanje njihovog učinka i zadovoljstva. Međutim, nisu sve povratne informacije i priznanja jednako efikasni. Postoje neki ključni principi i najbolje prakse koje bi menadžeri trebali slijediti kako bi osigurali da njihove povratne informacije i prepoznavanje budu smisleni, konstruktivni i upečatljivi (Denning, 2009). Neke od njih su:

- Biti konkretan i blagovremen: povratnu informaciju i priznanje treba dati što je prije moguće nakon radnje ili ponašanja zaposlenika i treba se fokusirati na specifične detalje onoga što je zaposlenik dobro napravio ili što treba poboljšati. Tako zaposlenik može jasno razumjeti za što ga se hvali ili podučava i može primijeniti povratne informacije u svom budućem radu.

- Biti uravnotežen i iskren: povratne informacije i prepoznavanje trebaju se zasnivati na činjenicama i dokazima, umjesto na mišljenjima ili emocijama. Menadžeri bi trebali izbjegavati preuveličavanje, zaslađivanje ili uskraćivanje povratnih informacija i priznanja, jer bi to moglo potkopati njihov kredibilitet i pouzdanost. Menadžeri bi također trebali pružiti i pozitivne i negativne povratne informacije, kao i formalno i neformalno priznanje, kako bi osigurali da zaposleni dobiju pravednu i sveobuhvatnu ocjenu svog učinka.

- Biti podrška: povratne informacije i priznanje treba dati s namjerom da se zaposleniku pomogne da raste i uspije, a ne da ga se kritizira ili ponižava. Menadžeri bi trebali koristiti pozitivan ton pun poštovanja i izbjegavati oštar ili sarkastičan jezik. Menadžeri također trebaju priznati snage i napore zaposlenih i izraziti svoje poštovanje i povjerenje u njih. Menadžeri također trebaju poticati zaposlene da podijele svoje misli i osjećanja.

8. Zaključak

Komunikacija se smatra ključnim alatom za organizacijske performanse i rast. Većina poduzeća oslanja se na učinkovitu komunikaciju s kupcima i zaposlenicima kako bi poboljšala prodaju i unaprijedila rast poslovanja. Loša ili neučinkovita komunikacija obično dovodi do lošeg upravljanja organizacijom i neželjenih poslovnih rezultata. Studije su potvrdile da učinkovita komunikacija u svakom poslovnom subjektu ima veliki utjecaj na učinak zaposlenika.

Svaka vrsta komunikacije ima svoje prednosti i nedostatke te zahtijeva različite vještine i strategije za učinkovito korištenje. Način na koji menadžeri komuniciraju sa budućim i sadašnjim članovima osoblja može značajno uticati na reputaciju njihove organizacije kao mjesta gdje ljudi žele raditi. Dobar menadžer zaposlenika trebao bi moći prilagoditi svoj komunikacijski stil i metodu situaciji i publici te postići željeni ishod. Tako mogu poboljšati učinak upravljanja svojim zaposlenicima i poticati pozitivno i produktivno radno okruženje.

Učinkovite komunikacijske vještine ključne su za povećanje ukupne produktivnosti tvrtke. Promicanjem suradnje, pojednostavljivanjem tijeka rada i olakšavanjem učinkovitog izvršavanja zadataka, jake komunikacijske vještine doprinose produktivnijoj radnoj snazi. Štoviše, učinkovita komunikacija omogućuje vođama da nadahnu i motiviraju svoje timove, izgrade snažne odnose s kupcima, riješe sukobe i potaknu inovacije. Organizacije koje daju prednost komunikacijskim vještinama stvaraju okruženje koje podržava produktivnost, suradnju i rast, čime se u konačnici pozicioniraju za dugoročni uspjeh u konkurentnom poslovnom okruženju.

LITERATURA

1. Al-Tokhais, A. (2016). *The relationship between communication effectiveness and multicultural employees' job outcomes*. Doctoral dissertation. Kent State University.
2. Armstrong M. (2001) *Kompletna menadžerska znanja*. Upravljanje poslovima i aktivnostima, M.E.P. Consult, Zagreb.
3. Bernstein, E. S. (2017). *Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory*. *Academy of Management Annals*, str. 217-266.
4. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
5. Covey R.S. (1995) *7 navika uspješnih ljudi*. Mozaik knjiga, Zagreb. 237-238
6. Darwis, A., Mohd, H.S. and Obsatar, S. (2021). *Effect Of Communication on Employee Performance in the middle of pandemic Covid-19*. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, str. 1370-1375.
7. Denning, S. (2009). *Tajni jezik liderstva*. Zagreb: Naklada Lider.
8. Ebrahimi, R., Chamanzamin, M. R., and Sourati, P. (2014). *Investigating the effect of organizational communications on the performance of managers in government agencies of Astara*. *International Review of Management and Business Research*, str. 2080-2095.
9. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., and Sabattin, J. (2020). *Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive*. *Journal of Engineering*.
10. Gallagher, K. (1997). *People in Organizations*. Blackwell Publishers Inc., Malden.
11. Greenberg, J. & Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Želind, Beograd, 572-583.
12. Griffin, R. W. (1999). *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston
13. Hammoud, J. (2017). *Motivating of employees at the workplace*. *International Journal of Applied Management and Technology*.
14. Jiang, X., Du, J., Zhou, J., and Cui, Y. (2020). *The Impact of Negative Informal Information Before a Change on Performance: A Within Person Approach*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, str. 650-670.
15. Leinert-Novosel, S. (2015). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada II. prošireno izdanje.
16. Lesko Bošnjak L. & Klepić Z. (2013). *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Ekonomski fakultet, Mostar.

17. Odine, M. (2015). *Communication problems in management*. Journal of emerging issues in economics, finance, and banking, str. 1615-1630.
18. Otoo, F. (2016). *Effect of communication on employee performance at Ghana Revenue Authority*. Kumasi: Doctoral dissertation.
19. Osborne, S. and Hammoud, M. S. (2017). *Effective employee engagement in the workplace*. International Journal of Applied Management & Technology, str 1-4.
20. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku: Ekonomski fakultet Osijek.
21. Rukmana, H. D. (2018). *The Impact of Organizational Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda*. East Jawa: Indonesia. KnE Social Sciences, str. 211-227.
22. Stavros, K. (2020). *Impact of Effective Business Communication on Employee Performance*. European Journal of Business Management and Research. University of Western Macedonia, 5:6.
23. Tian, H., Shuja Iqbal, S. A., Qalati, S. A., Anwar, F., and Khan, M. A. S. (2020). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication*. Frontiers in Psychology, 10-11.
24. Tomić, Z. and Jugo, D. (2021). *Foundations of Human Communication*. Pressum, Synopsis, Edward Bernays UC. Mostar, Zagreb.
25. Župljanin, S. (2016). *Menadžment*. Nezavisni univerzitet Banja Luka, Banja Luka, 361-366.
26. Wang, Y. (2011). *The Role of Communication in Enhancing Employees' Organizational Commitment*. Work-oriented Communication and Organizational Commitment in China.
27. Winnie, K. (2010). *The Impact of Communication on Employee Performance. A Case Study of Mbarara District Local Government, Uganda*.