

# UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA

---

**Meić, Gabriјela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:163992>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-08**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij računovodstvo

Gabrijela Meić

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA  
UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Stručni studij računovodstvo

Gabrijela Meić

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA  
UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

**kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima**

JMBAG: 0149216658

e-mail: gabbi.var@gmail.com

mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional Study Accounting

Gabrijela Meić


**THE IMPACT OF COMMUNICATION SKILLS ON  
EMPLOYEE MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. 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.
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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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: GABRIJELA MEIĆ

JMBAG: 0149216658

OIB: 79925748963

e-mail za kontakt: gabbi.var@gmail.com

Naziv studija: STUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO

Naslov rada: UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Željko POŽEGA

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Gabrijele Meić

## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
2. Upravljanje zaposlenicima .....	2
2.1. Planiranje ljudskih potencijala .....	5
2.2. Razvijanje ljudskih potencijala .....	7
2.3. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala .....	9
3. Komunikacija u poslovnom okruženju .....	12
3.1. Važnost komuniciranja i komunikacijskih vještina .....	12
3.2. Proces komunikacije .....	13
3.3. Vrste komunikacije .....	14
3.4. Tijek komunikacije.....	19
4. Značaj komunikacijskih vještina za uspješno upravljanje zaposlenicima.....	21
4.1. Temeljne komunikacijske vještine .....	21
4.1.1. Izbjegavanje prepreka u komunikaciji .....	21
4.1.2. Vještina slanja jasnih i razumljivih poruka.....	23
4.1.3. Aktivno slušanje.....	24
4.1.4. Neverbalna komunikacija .....	24
4.1.5. Adaptacija raznovrsnim komunikacijskim stilovima.....	25
4.1.6. Olakšavanje komunikacije u slučaju različitosti.....	27
4.2. Utjecaj komunikacijskih vještina na planiranje ljudskih potencijala .....	27
4.3. Utjecaj komunikacijskih vještina na razvijanje ljudskih potencijala .....	28
4.4. Utjecaj komunikacijskih vještina na održavanje kvalitete ljudskih potencijala.....	29
5. Zaključak.....	31
Popis literature .....	32
Popis tablica i slika .....	34

# Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

## Sažetak

Rad se bavi utjecajem komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima. U interesu je svakog poduzeća raspolagati kvalitetnim ljudskim kadrom, odnosno odgovarajućim brojem i profilom zaposlenika. Međutim, briga za zaposlenike tu ne završava, već upravo suprotno – započinje. Upravljanje zaposlenicima sastoji se od različitih faza i mnogobrojnih zasebnih, ali povezanih aktivnosti. Kako bi ono bilo uspješno, menadžeri trebaju posjedovati različita znanja i vještine, od kojih posebni značaj imaju komunikacijske vještine. Kroz rad je utvrđeno kako su komunikacijske vještine potrebne za sve faze upravljanja zaposlenicima: planiranje, razvoj i održavanje kvalitete. U nekim aktivnostima veći značaj ima usmena, a u drugim pismena komunikacija. Veliki značaj na upravljanje ljudskim potencijalima posjeduje i neverbalna komunikacija, koja treba biti usklađena sa drugim vrstama komunikacije. Osobe zadužene za upravljanje zaposlenicima trebaju biti svjesne važnosti komunikacije. I sami zaposlenici trebaju biti upućeni u značaj kvalitetne komunikacije, zbog čega je dobro provoditi i pohoditi edukacije putem kojih se razvijaju komunikacijske vještine. Kako bi bili uspješni u obavljanju svog posla, menadžeri ljudskih potencijala trebaju posjedovati i određene specifične komunikacijske vještine, od kojih se izdvajaju: izbjegavanje prepreka u komunikaciji, vještina slanja jasnih i razumljivih poruka, aktivno slušanje, neverbalna komunikacija, adaptacija raznovrsnim komunikacijskim stilovima te olakšavanje komunikacije u slučaju različitosti. Važno je znati kada i na koji način treba upotrijebiti određenu komunikacijsku vještinu.

Ključne riječi: upravljanje zaposlenicima, komunikacija, komunikacijske vještine, menadžment ljudskih potencijala, ljudski resursi

# **The impact of communication skills on employee management**

## **Abstract**

The paper deals with the impact of communication skills on employee management. It is in the interest of every company to have quality human resources, ie the appropriate number and profile of employees. However, caring for employees does not end there, on the contrary - it begins. Employee management consists of different phases and many separate but related activities. For it to be successful, managers need to possess a variety of knowledge and skills, of which communication skills are of particular importance. The paper identified how communication skills are required for all phases of employee management: planning, development and quality maintenance. In some activities, oral communication is more important, and in others written communication. Non-verbal communication, which should be harmonized with other types of communication, is also of great importance in human resources management. People in charge of managing employees need to be aware of the importance of communication. Employees themselves should be instructed in the importance of quality communication, which is why it is good to conduct and attend trainings through which communication skills are developed. In order to be successful in their work, human resources managers need to possess certain specific communication skills, of which stand out: avoiding communication barriers, skills of sending clear and understandable messages, active listening, nonverbal communication, adaptation to various communication styles and facilitating communication in case of diversity. It is important to know when and how to use a particular communication skill.

Keywords: employee management, communication, communication skills, human resource management, human resources



## 1. Uvod

Komunikacija je sastavni dio čovjekova svakodnevnog privatnog i poslovnog života. Iako je komunicirati naizgled jednostavno, dobre komunikacijske vještine potrebno je učiti i razvijati. Njihov značaj posebno je naglašen u poslovnom okruženju. Iako i u poslovnom okruženju komuniciraju svi, smatra se da su dobre komunikacijske vještine najznačajnije za menadžere. Većinu svog vremena menadžeri provode u komunikaciji, bilo unutar ili izvan poduzeća.

Niti jedna menadžerska funkcija ne može se odvijati bez komunikacije. Posebno je naglašen utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima. Ljudski potencijali smatraju se presudnima za osiguranje opstanka i razvoja poduzeća. Iako poslovni uspjeh ovisi i o drugim čimbenicima, svima njima upravljaju ljudi, stoga je raspolaganje određenim brojem i profilom ljudi od presudnog značaja. Međutim, nije dovoljno samo zaposliti kvalitetne ljudske potencijale, nego je njima potrebno i upravljati.

Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima prisutan je kod svih aktivnosti ljudskih potencijala: planiranja, razvijanja i održavanja kvalitete ljudskih potencijala. Osobe koje provode upravljanje zaposlenicima na različite načine svakodnevno komuniciraju. Potrebno je biti svjestan važnosti komunikacije i komunikacijskih vještina te raditi na njihovom razvijanju. I zaposlenici također trebaju biti svjesni značaja komunikacije, na što ih trebaju uputiti menadžeri.

Rad se bavi utjecajem komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima. Cilj rada je analizirati značaj i utjecaj komunikacijskih vještina na uspješno obavljanje aktivnosti upravljanja zaposlenicima. Cilj rada uključuje i opisivanje aktivnosti upravljanja zaposlenicima i analizu specifičnih komunikacijskih vještina.

Struktura rada sastoji se od pet cjelina. Nakon ove uvodne, u drugoj se cjelini opisuje upravljanje zaposlenicima. Treća cjelina bavi se komunikacijom u poslovnom okruženju. Četvrta cjelina analizira značaj komunikacijskih vještina za uspješno upravljanje zaposlenicima. U petoj i posljednjoj cjelini iznosi se zaključak, dok se na kraju samog rada nalaze popisi literature, tablica i slika koje se korištene u radu.

## 2. Upravljanje zaposlenicima

Zaposlenici se smatraju najvrjednijim kapitalom kojim poduzeća i organizacije mogu raspolagati. Za poslovni uspjeh nekoć se presudnim smatrala kvalitetna oprema i alati, dobra organizacija, infrastruktura, lokacija, i dr. Međutim, ljudski čimbenik taj je koji upravlja svim drugim čimbenicima i resursima, što je moderna ekonomska teorija i prepoznala.

Ciljeve realiziraju ljudski potencijali pod vodstvom menadžmenta. Ni najbolji planovi neće rezultirati uspjehom ako poduzeće ne raspolaže primjerenim ljudskim potencijalima. Nije svejedno kakvim znanjem i vještinama poduzeće raspolaže, kakva je motivacija zaposlenika te kakvi su međuljudski odnosi. Ljudski potencijali su čimbenik u procesu stvaranja vrijednosti koji djeluje kao input te sudjeluje u procesu transformacije ostalih inputa u željeni output. No, zaposlenici su više od resursa. Dok ostali resursi imaju određeni pojavni oblik koji je pretežno statičan, zaposlenici, odnosno njihova znanja, vještine i značajke dinamična su kategorija jer se razvijaju radom, učenjem i stjecanjem iskustva. Stoga ih je ispravnije nazivati potencijalima (Rupčić, 2018:233-234).

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima može dovesti do ostvarivanja konkurentske prednosti. Ljudski potencijali mogu biti prednost nad konkurencijom, no to će biti moguće ostvariti samo onda kada postoji kvalitetno upravljanje (menadžment) ljudskim potencijalima. Vrijednost ljudskih potencijala poduzeća može rasti, ostati na istoj razini ili opadati (ovisno o načinu na koji se njima upravlja).

Upravljanje zaposlenicima u ekonomskoj teoriji još se naziva i upravljanjem (menadžmentom) ljudskim potencijalima, kapitalom, resursima, i sl. U užem smislu, riječ je o nizu međusobno povezanih „aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:595).

„Upravljanje ljudskim resursima jedna je od najznačajnijih strateških funkcija menadžmenta, jer upravo ljudski resursi svojim djelovanjem na materijalne i financijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korištenje, te svojim znanjem, vještinama i iskustvom predstavljaju

nezamjenjiv faktor uspješnosti kompanije. Faktori koji omogućavaju da zaposlenici na izvršnim i rukovodnim mjestima daju efekte koje kompanija od njih očekuje su izraženi kroz aktivnosti upravljanja ljudskim resursima“ (Jaganjac, 2011:137).

U širem smislu, upravljanje ljudskim potencijalima može se promatrati i kao (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:595):

1. znanstvena disciplina
2. menadžerska funkcija i zadaća
3. poslovna funkcija
4. specifična filozofija i pristup menadžmentu

Upravljanje ljudskim potencijalima znanstvena je disciplina jer predstavlja sustav spoznaja koji se sastoji niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značaj doprinos razvoju znanosti o ljudskim potencijalima. Među drugim znanstvenim disciplinama su ponajviše psihologija, ergonomija, ekonomija, sociologija, medicina rada, pedagogija i andrologija (Jambrek i Penić, 2008:1186).

Kao menadžerska funkcija i zadaća, cilj je upravljanja zaposlenicima osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih da daju svoj maksimum te upravljati njihovim razvojem kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, odnosno organizacije. Temeljna filozofija je da bez ove kvalitetne menadžerske funkcije ne može biti niti kvalitetnih poslovnih rezultata.

Kao poslovna funkcija, upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na ukupne zadaće organizacije iz kojih se deriviraju i ujedinjuju poslovi i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, odabir, obrazovanje te druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:595).

S obzirom da ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, kao i ključnu strategijsku i konkurentsku prednost, upravljanje ljudskim potencijalima javlja se i kao specifična filozofija i pristup menadžmentu. Ta je filozofija usmjerena na neke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto (Jambrek i Penić, 2008:1186).

Upravljanje ljudskim potencijalima može se definirati i kroz razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih potencijala. Konceptija menadžmenta ljudskih potencijala javila se

ranih 80-ih godina prošlog stoljeća te u potpunosti zamijenila dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog menadžmenta, ili kako se još nazivala, personalne administracije. Umjesto dotadašnje funkcije zaokupljene problemima radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstva i sl., zbog čega se personalna funkcija često nazivala funkcijom zdravlja i sreće koja je bila potrebna, ali nevažna, razvila se poslovna funkcija usmjerena na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita i konkurentske prednosti u iznimno promjenljivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:597).

S obzirom na različita shvaćanja pojma upravljanja zaposlenika, kao i na različitu ulogu u suvremenim poduzećima i organizacijama, postoje i različiti ciljevi koje ova funkcija i filozofija nastoji ostvariti. Ti ciljevi trebaju biti u funkciji ostvarivanja ukupnih ciljeva organizacije.

Najčešća klasifikacija ciljeva upravljanja zaposlenicima obuhvaća (Rahimić, 2010:33):

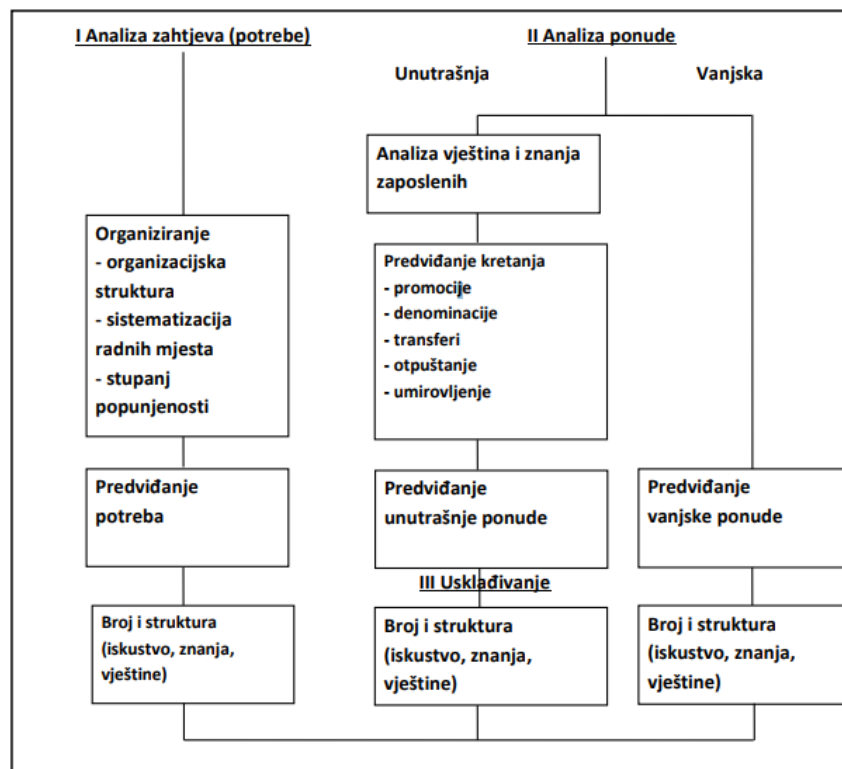
1. poslovne i ekonomske ciljeve – najvažniji ekonomski cilj je maksimizirati profitabilnost ulaganja. Zbog toga je potrebno osigurati odgovarajući broj zaposlenika, odgovarajuće kvalitete, u pravo vrijeme i na pravom mjestu te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje ciljeva organizacije. U smislu ovih ciljeva nastoji se postići optimalna raspoloživost i angažman zaposlenika kao strateškog resursa u poduzeću, optimalni troškovi osoblja, razvoj visoke spremnosti za rezultate i iskorištavanje i poboljšanje stručnih kvalifikacija, znanja, kreativnosti i motivacije zaposlenika.
2. socijalne ciljeve – odnose se na poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj individualnih mogućnosti, podizanje kvalitete radnih uvjeta, i sl. Valja napomenuti kako ispunjavanje ovih ciljeva može usporiti ili spriječiti ispunjavanje ekonomskih i poslovnih ciljeva. No, u isto vrijeme isključiva orijentacija na ekonomske ciljeve može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika, pogrešaka, loših rezultata, i sl. Zbog toga treba težiti optimalnoj ravnoteži između ove dvije skupine ciljeva.
3. ciljeve fleksibilnosti i promjena – s obzirom da je jedna od ključnih pretpostavki opstanka i razvoja poduzeća brzo prilagođavanje promjenama iz okruženja, i zaposlenici moraju biti pripremljeni na prihvaćanje i podržavanje promjena kao sastavnog načina života i rada.

Kako bi se ostvarili različiti ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima te kako bi ono bilo što kvalitetnije, funkcija upravljanja podijeljena je na određena područja između kojih je naglašena međuovisnost i povezanost. To su (Rupčić, 2008:235):

1. planiranje ljudskih potencijala
2. razvijanje ljudskih potencijala
3. održavanje kvalitete ljudskih potencijala

## 2.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se, temeljem očekivanih promjena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim potencijalima. To je aktivnost predviđanja kojom se utvrđuju smjer i način budućeg djelovanja i postupanja. Iako se potreba za planiranjem ljudskih resursa ponekad ne shvaća na pravi način, činjenica je da se ne smije podcjenjivati i olako shvaćati. Naprotiv, proces planiranja je izuzetno odgovorna, kreativna i zahtjevna aktivnost, jer podrazumijeva sposobnost predviđanja budućih promjena u okruženju i njihovog mogućeg utjecaja na organizaciju i njeno poslovanje (Kulić i Vasić, 2007:27). Sastoji se od različitih radnji, kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1. Aktivnosti planiranja ljudskih potencijala

Izvor: Jaganjac, 2011:139

Planiranje ljudskih potencijala iznimno je važna sastavnica iz razloga što se na nju oslanjaju svi ostali koraci i faze upravljanja ljudskim potencijalima. Uspješnost obavljanja planiranja direktno je povezana sa ostvarenjem uspjeha u ostalim područjima upravljanja zaposlenicima. Također, ovu je aktivnost potrebno shvatiti vrlo ozbiljno i iz razloga što je za njeno uspješno obavljanje u obzir potrebno uzeti različite faktore, kao što to prikazuje slika 1.

Prvi je korak u provođenju planiranja analiza potreba organizacije za ljudskim kadrom. To uključuje analizu organizacijske strukture, sistematizaciju radnih mjesta te stupnja popunjenosti istih. Potrebno je predvidjeti sadašnje, ali i buduće potrebe za zaposlenicima, odnosno njihovim brojem i strukturom. Nakon toga slijedi analiza ponude radne snage. Novo zapošljavanje može se provesti iz unutarnjih ili vanjskih izvora. Također je u obzir potrebno uzeti i različite mogućnosti kretanja i fluktuacije zaposlenika kao što su promocije, otpuštanja, umirovljenja, i dr. Potom je potrebno uskladiti zahtjeve i potrebe sa ponudom te pronaći optimalno rješenje.

Planiranje ljudskih potencijala može se podijeliti i na sljedeće aktivnosti (Rupčić, 2018:235):

1. planiranje potreba
2. regrutacija kandidata
3. selekcija kandidata

Planiranje potreba temelji se na ciljevima i strategijama poduzeća, kako sadašnjim, tako i budućim. Temeljem ciljeva i strategija provodi se postupak analize posla te pojedinačnih radnih mjesta. „Analiza radnoga mjesta postupak je pomoću kojega se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta. Analizom radnog mjesta dobivaju se podaci o tome što se na nekom radnom mjestu radi, gdje se radi, kako se radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi“ (Buntak, Sesar i Vršić, 2013:313).

Analiza radnog mjesta dovodi do opisivanja poslova, normi, informacija, resursa, uvjeta rada te znanja, sposobnosti i vještina koje zaposlenici trebaju imati kako bi učinkovito obavljali radne zadatke. Rezultat analize radnog mjesta trebaju biti pismeni (ili elektronički) dokumenti koji opisuju sam posao, kao i zahtjeve koje izvršioi posla trebaju ispunjavati. To dovodi do saznanja o tome koliko je ljudi potrebno na određenim radnim mjestima te koje kvalifikacije, znanja i sposobnosti trebaju imati. Na taj se način odvija planiranje ljudskih potencijala te utvrđivanje potreba za istima.

Nakon planiranja potreba, slijedi regrutacija, odnosno pribavljanje kandidata. Potencijalne kandidate za posao moguće je pribaviti u poduzeću, odnosno interno te van poduzeća, odnosno eksterno. I jedan i drugi način imaju svoje prednosti i nedostatke. Poduzeće, odnosno menadžment, treba se odlučiti za onaj izvor pribavljanja kandidata koji će osigurati najbolje rezultate uz najmanje troškove. Interni izvori pribavljanja kandidata promoviraju već postojeći kadar, a vanjski izvori rezultiraju zapošljavanjem ljudi s tržišta rada koji u tom momentu nisu zaposlenici poduzeća.

Nakon što se poduzeće odluči iz kojeg će izvora pribavljati kandidate, slijedi oglašavanje potrebe za kandidatima, odnosno zaposlenicima i raspisivanje natječaja za posao (npr. preko Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, različitih internetskih portala, oglasa unutar poduzeća, itd.). Slijedi prikupljanje prijave, a sve prijave ulaze u proces predselekcije. Taj postupak za cilj ima među, često brojnim prijavama, odabrati one kandidate koji odgovaraju profilu poželjnog zaposlenika. Međutim, i tada može ostati velik broj kandidata koji odgovaraju profilu poželjnog zaposlenika, stoga se pristupa provođenju selekcije.

Postoje različiti instrumenti selekcije „kao što su (Lončarević, 2007:165):

- analiziranje prijave kandidata,
- anketiranje kandidata,
- preliminarno intervjuiranje,
- testiranje kandidata,
- izborna intervjuiranje“.

Osim navedenih, postoje i drugi postupci selekcije. Kandidati se mogu podvrgnuti poligrafskom testiranju, testiranju na droge, različitim psihologijskim i drugim testovima... No, u praksi najčešći je instrument selekcije intervju. Nakon što se obavi selekcija, slijedi odluka o zapošljavanju kandidata. Time je faza planiranja ljudskih resursa završena te započinje faza razvoja ljudskih resursa.

## **2.2. Razvijanje ljudskih potencijala**

Razvijanje ljudskih potencijala može se podijeliti na sljedeće aktivnosti (Rupčić, 2018:235):

1. „orijentacija i socijalizacija
2. obuka i razvoj ljudskih potencijala

### 3. upravljanje talentima i razvoj karijere“

Osobe koje postaju zaposlenicima poduzeća potrebno je uvesti u posao i način obavljanja radnih zadataka. Nakon što poduzeće obavi zapošljavanje, briga za ljudske resurse ne završava – već se nastavlja. Zapošljavanje je tek jedna od faza upravljanja zaposlenicima.

Orijentacija podrazumijeva uvođenje novih djelatnika u poduzeće – u njegove funkcije, zadatke i osobe (Wehrich, i Koontz, 1998:385). To je važno iz razloga što prva iskustva novog zaposlenika bitno određuju njegov kasniji odnos prema radu i poduzeću. Kada poduzeće provodi organizirano uvođenje u posao i orijentaciju zaposlenika, smanjuju se negativni efekti koje svaka promjena radne sredine, navika i rutina, neminovno donosi. Također, pospješuje se i prilagodba zaposlenika na nove uvjete. Cilj orijentacije stoga uključuje olakšavanje socijalne, radne i psihološke prilagodbe novih zaposlenika na uvjete rada.

Svrha procesa socijalizacije je osigurati upoznavanje novog zaposlenika s vrijednosnim sustavom poduzeća, odnosno organizacijskom kulturom. Zaposlenik treba usvojiti poželjne obrasce ponašanja s obzirom na vrijednosni sustav i organizacijsku kulturu poduzeća. Cilj je da novi zaposlenik svoje ponašanje prilagodi ustaljenim organizacijskim rutinama i normama (Rupčić, 2018:247).

Nakon procesa orijentacije i socijalizacije prelazi se na obuku i razvoj ljudskih potencijala. Obuka je usmjerena na potrebe konkretnog radnog mjesta, a putem nje zaposlenici unapređuju svoje radne vještine. Obuku i razvoj potrebno je osigurati na početku rada, no također i kasnije tijekom razvoja karijere zaposlenika. Obuka može obuhvaćati različite programe treninga i mentorstva koji se mogu odvijati unutar ili izvan poduzeća.

Na obuku se nadovezuje razvoj ljudskih potencijala koji obuhvaća edukacije putem kojih se stječu različita znanja i vještine. Edukacija podrazumijeva širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika koji se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Putem edukacije odvija se osposobljavanje za različite poslove koji će biti potrebni u budućnosti i stvara podloga za daljnji razvoj (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:723). Uz edukacije je također moguće koristiti programe mentorstva.



Još jedna od aktivnosti razvijanja ljudskih potencijala je upravljanje talentima. Osnova upravljanja talentima sadržana je u primjerenom motivacijskom pristupu. Iako su talentirani pojedinci svjesni vrijednosti vlastite plaće i bonusa, često prema takvom obliku motivacije iskazuju ravnodušnost, a više ih mogu motivirati novi izazovni zadaci, nove uloge i pripadajuće titule. Osim toga, na umu treba imati da talentirani stručnjaci iskazuju viši stupanj pripadnosti prema drugim osobama iste struke nego prema poduzeću u kojem rade, što dovodi do toga da mnogi grade intenzivnije veze s članovima profesionalne skupine izvan poduzeća, nego s kolegama u poduzeću. Time se jača i vlastita trajna zapošljivost. Dobra strategija upravljanja talentima je omogućiti im da dio svojeg radnog vremena provedi razvijajući svoje ideje, čime se ujedno dobiva i na kreativnosti (Rupčić, 2018:249).

Sa aspekta poduzeća upravljanje karijerom je proces u kojem menadžment poduzeća planski i organizirano prati, ocjenjuje, usmjerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi osiguravanja potrebnog broja kvalificiranih ljudi i optimalne iskorištenosti njihovog znanja i vještina, a sve u višem cilju ostvarivanja organizacijskih i individualnih interesa. Razvoj karijere tako omogućuje uspješnost i pojedincu i poduzeću (Popović, Lukić i Zdjelarić, 2012:226). Razvoj karijere označava i napredovanje zaposlenika na radno mjesto s višim stupnjem autoriteta i odgovornosti sukladno sposobnostima i željama pojedinca s jedne strane, a s druge sukladno mogućnostima i potrebama poduzeća. Uz veći autoritet i odgovornost obično dolaze i dodatne nagrade zaposleniku.

### **2.3. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala**

Održavanje kvalitete ljudskih potencijala uključuje sljedeće sastavnice (Rupčić, 2018:235):

1. „procjena i ocjena rezultata
2. upravljanje kompenzacijama
3. upravljanje sukobima i odnosima“

Kako bi se mogla održavati željena razina kvalitete ljudskih potencijala, prije svega potrebno je procjenjivati i pratiti rezultate rada zaposlenika. Za neke poslove problematično je vrednovati rezultate rada, no tu od pomoći može biti vrednovanje karakteristika koje su važne za obavljanje posla te poželjnih obrazaca ponašanja. U drugim slučajevima, bolje je primijeniti ocjenu rada temeljem rezultata ili postignuća jer je takva ocjena manje podložna subjektivnim kriterijima onoga tko provodi postupak ocjenjivanja.

Neke od metoda procjene i ocjene rezultata rada ljudskih potencijala su (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:61):

- „metode uspoređivanja – procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, čime se najčešće uspoređuje ukupna uspješnost.
- ljestvice procjene – najpopularnija metoda procjenjivanja radne uspješnosti, čime se ocjenjuje individualna uspješnost u usporedbi s prethodno postavljenim radnim standardima.
- check-liste (liste označavanja) – liste koje se sastoje od niza pozitivnih i negativnih konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu“.

Procjena i ocjena rezultata rada predstavlja temelj i za upravljanje kompenzacijama. „Kompenzacije podrazumijevaju ukupne nagrade koje zaposlenici primaju za svoj rad u nekom poduzeću“ (Rupčić, 2018:251). Kompenzacije mogu biti materijalnog i nematerijalnog karaktera.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih, odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenicima u nekoj organizaciji, može se govoriti o dvije temeljne vrste materijalnih kompenzacija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:710):

1. izravni materijalni dobitci – pojedinac ih dobiva u novcu putem plaće, kao što su sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, tj. bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom, koji se i iz individualnog i organizacijskog aspekta percipiraju kao izravne nagrade za rad;
2. neizravni materijalni dobitci – pridonose individualnome materijalnom standardu iako ih pojedinac ne prima neposredno u obliku plaće ili novca, no ne distribuiraju se prema kriterijima radnoga učinka i uspješnosti, već se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, kao što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije, itd.

Za najveći broj zaposlenika plaća i druge izravne i neizravne materijalne kompenzacije najbolja su nagrada. No, osim materijalnih kompenzacija sve veći značaj imaju i nematerijalne kompenzacije. Neke od njih su sigurnost posla, dobri međuljudski odnosi, mogućnost obrazovanja i usavršavanja, kreativan posao, nagrade, priznanja, ugled, itd. Kvaliteta ljudskih potencijala može se održavati i razvijati i uvođenjem pogodnosti koje zaposlenici cijene. Npr.,

to može biti uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života te poboljšanje kvalitete života zaposlenika na taj način. Prethodno se može ostvariti ustupanjem fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti rada na daljinu, mogućnosti neplaćenog dopusta, i sl. (Rupčić, 2018:253).

Cjeloviti sustav upravljanja kompenzacijama, uz materijalne kompenzacije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih kompenzacija koje će zadovoljiti raznolike potrebe zaposlenih u poduzeću. Materijalne kompenzacije usmjerene su prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, a nematerijalne na zadovoljavanje potreba višeg reda (Buble, 2010:165).

Posljednja aktivnost upravljanja zaposlenicima koja će se ukratko opisati je upravljanje sukobima i odnosima. Sukobi su neizbježni u svakom poslovanju, kao i u svakodnevnom životu. Međutim, sukob ne mora nužno donijeti negativne posljedice, već može rezultirati i pronalaženjem rješenja na neki problem ili izazov.

„Uspješno upravljanje sukobima i konfliktnim situacijama zahtijeva od menadžera ljudskih potencijala stalno praćenje i analizu organizacijske situacije te poticanje sukoba u stanju organizacijske stagnacije, apatije i odsustva ideja, a reduciranje konflikata kada prijete oduzimanju energije i vremena pri čemu je šteta u odnosu na korist koju konflikt može izazvati prevelika“ (Jambreg i Penić, 2008:1200).

Slijedom prethodnog citata jasno je da će sukobi ponekad biti poželjni i potrebni. Ovisno o tome što je cilj sukoba, koristit će se različite tehnike upravljanja sukobima kao što su prilagođavanje, pronalaženje kompromisa, kompeticija, izbjegavanje, suradnja, i sl. (Rupčić, 2018:256). Upotreba tehnike i načina rješavanja sukoba ovisna je i o vrsti sukoba.

Uspješno upravljanje sukobima može dovesti do unapređenja odnosa u poduzeću. Istovremeno, uspješno upravljanje odnosima u smislu stvaranja i održavanja ugodne radne klime, brige za zaposlenike, poticanja dobrih međuljudskih odnosa, poticanja timskog rada, poticanja kreativnosti i sl., može spriječiti nastanak sukoba koji će imati negativne, odnosno destruktivne posljedice. U slučaju učestalih sukoba sa negativnim posljedicama narušit će se i kvaliteta ljudskih potencijala i time ugroziti opstanak i razvoj poduzeća.

### **3. Komunikacija u poslovnom okruženju**

Ovo poglavlje bavi se komunikacijom u poduzećima, odnosno komunikacijom u poslovnom okruženju. Komunikacija se u općenitom smislu može definirati kao proces prijenosa informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju (Wehrich, i Koontz, 1998:537). Komunikacija je neizostavna u svakodnevnom životu, ali i poslovnom okruženju gdje ima posebnu važnost.

#### **3.1. Važnost komuniciranja i komunikacijskih vještina**

Komunikacija je potrebna za obavljanje svih poslovnih aktivnosti. Ona ima značaj za svakog zaposlenika, no poseban značaj ima za menadžere, odnosno osobe koje vode i upravljaju poduzećem. Poseban značaj komunikacija ima i za menadžere ljudskih potencijala, odnosno one osobe koje provode upravljanje zaposlenicima.

„Komuniciranje se smatra jednom od najvažnijih menadžerskih vještina iz jednostavnoga razloga što se niti jedna menadžerska aktivnost ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja. Naime, već u definiciji menadžmenta kao procesa rada s drugima i pomoću drugih proizlazi nužnost komuniciranja – bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju. Istraživanja su pokazala da menadžeri troše oko 80% svog vremena na komuniciranje različitih oblika kao što su direktni kontakti s drugima, telefonski razgovori, sastanci i drugo“ (Buble, 2010:181).

U najširem smislu svrha komunikacije u poslovnom okruženju je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti poduzeća. Komuniciranje je nužno za interno funkcioniranje poduzeća jer integrira upravljačke funkcije. Komunikacija je posebno potrebna za (Wehrich, i Koontz, 1998:536):

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva poduzeća
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
4. izbor, razvoj i ocjenjivanje članova poduzeća
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti i
6. kontrolu ostvarenja

Od navedenih elemenata čak se njih tri od šest direktno odnose na područje upravljanja zaposlenicima, tj. upravljanja ljudskim potencijalima (organiziranje ljudskih resursa, izbor, razvoj i ocjenjivanje članova, vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj zaposleni žele doprinositi). Iz toga se može zaključiti kako su dobre komunikacijske vještine presudne za učinkovito upravljanje zaposlenicima.

### **3.2. Proces komunikacije**

„Proces komunikacije započinje kada pošiljalatelj primatelju želi prenijeti činjenicu, ideju, mišljenje ili neku drugu informaciju koja za njega ima smisao“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:575). Može se podijeliti na sljedeće faze (Lončarević, 2007:200):

- selekcija informacija,
- kodiranje,
- prijenos poruke,
- primanje poruke,
- dekodiranje i
- uspostavljanje povratne veze.

Prvo je potrebno odabrati informacije koje treba dostaviti primatelju. Komuniciranje treba obuhvatiti one poruke prema mišljenju pošiljalatelja koje su relevantne za informiranje. Pošiljalatelj treba voditi računa da izabere one informacije za koje je siguran da mogu biti razumljive i korisne za primatelje.

Slijedi kodiranje informacije u poruku koja odgovara situaciji, dakle koju primatelj može primiti i razumjeti, tj. njezino uobličavanje u riječi, izraz lica, geste, slike, brojke i druge simbole i znakove. Sve dok se informacija ne kodira, ona ne može biti podijeljena s drugima, odnosno s primateljima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:575).

Nakon kodiranja vrši se prijenos poruke. Potrebno je odabrati komunikacijski kanal za prijenos poruke, koji predstavlja put kojim se poruka kreće od pošiljalatelja do primatelja. Potrebno je odabrati onaj komunikacijski kanal koji će polučiti najveće učinke, odnosno koji će u datom momentu biti najefikasniji. Neki od komunikacijskih kanala su mobilni telefoni, e-pošta, izvještaji, komunikacija uživo, itd. Kanali komunikacije razlikuju se s obzirom na (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:579-580):

- količinu i složenost informacija koje se mogu prenijeti,
- brzinu prenošenja informacija,
- brzinu dobivanja povratne informacije,
- stupanj formalnosti kanala,
- trag koji ostaje nakon procesa komuniciranja,
- povjerljivost kanala,
- jednostavnost korištenja kanala,
- potrebu za istodobnim sudjelovanjem u komunikacijskom procesu,
- troškove korištenja kanala,
- emocionalnu povezanost, odnosno „toplino“ kanala.

Primanje poruke korak je koji slijedi nakon uspješno realiziranog procesa prenošenja poruke.. Efikasnost komuniciranja determinirana je u velikoj mjeri načinom primanja poruke. Kako bi primanje poruke bilo zadovoljavajuće potrebno je da primatelj bude fizički i mentalno sposoban primiti poruke te da je u potpunosti koncentriran na odaslane poruke.

Nakon uspješnog primanja poruke, počinje proces dekodiranja poruke, odnosno interpretiranja poruke u primatelju razumljiv oblik (Buble, 2010:183). Dekodiranje predstavlja i svojevrstan proces vraćanja poruke u oblik originalnih informacija koje dolaze od osobe koja poruku selektira, odnosno šalje. Uspješno će dekodiranje rezultirati razumijevanjem poruke, a neuspješno nerazumijevanjem te se u tom slučaju neće stvoriti relevantne komunikacijske pretpostavke koje trebaju dovesti do efikasne reakcije primatelja poruke.

Posljednji je korak uspostavljanje povratne veze. Kako bi osoba pokazala pošiljatelju da je razumjela poruku, koristi povratnu vezu koja se sastoji od istih elemenata i procesa koji su prethodno objašnjeni. Povratna veza podrazumijeva primateljev odgovor na poruku koja stiže od pošiljatelja, kao i saznanje o smetnjama koje prate komunikaciju.

### **3.3. Vrste komunikacije**

Vrsta komunikacije najčešće se promatra s obzirom na kanal komunikacije. U tom smislu, razlikuju se (Buble, 2010:184-186):

1. usmena komunikacija

2. pisana komunikacija
3. elektronička komunikacija

U usmenoj se komunikaciji za izražavanje smisla rabe izrečene riječi (prezentacije, govori, razgovori i diskusije licem u lice, sastanci, telefonski razgovori, i sl.). Također, to su i različiti suvremeni oblici usmenih komunikacija kao što su glasovna pošta, telekonferencije i videokonferencije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:579-580). Svaka vrsta komunikacije posjeduje svoje prednosti i nedostatke, kao i specifičnosti. Tablica 1 navodi neke od prednosti i nedostataka usmenih komunikacija.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci usmenih komunikacija

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
brze, fleksibilne i adaptivne	vremenski zahtjevne
brza povratna informacija i razmjena mišljenja	manje vremena za promišljanje o poruci ili načinu kako nešto izraziti
trenutačno rješavanje nesporazuma, nejasnoća i dvosmislenosti	mogućnost negativnog utjecaja pošiljatelja kao npr. mogućnost netočnosti zbog krivog izbora riječi te izostavljanja ili zaboravljanja bitnog dijela poruke od strane pošiljatelja
moguća trenutačna prilagodba poruke razini razumijevanja primatelja	nemaju trajnog zapisa
omogućuju uspješno komuniciranje i onima koji nisu vješti u pisanom izričaju	buka remeti komunikaciju
jednostavne (pošiljatelj može samo govoriti)	strah od obraćanja većem auditoriju
ne može ih se ignorirati	
ne zahtijeva uredsku opremu	
osobne i dvostrane	

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:578

U novije vrijeme prisutna je i usmena komunikacija između stroja i čovjeka, na način da je stroj (računalo, mobitel, tablet, i sl.) u stanju ne samo primiti, već i dekodirati poruku i dati povratnu informaciju. Specifičnost usmene komunikacije je i ta što ona obuhvaća i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija predstavlja ono što se ne izgovora, a ipak ima važnost za komunikaciju. Pri tome se misli na poruke koje se šalju putem (Garača i Kadlec, 2011:121).

- poze ili položaja tijela,
- izraza lica,
- pokreta očiju, ruku i nogu,
- disanja,
- brzine govora,
- gesta i tikova,
- ritma govora,
- udaljenosti od sugovornika,
- i sl.

„Istraživanja su pokazala kako se čak 55% sadržaja neke poruke prenosi govorom tijela i izrazom lica, 38% poruke tonom, intonacijom i volumenom glasa, a tek 7% poruke putem izrečenih riječi“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:577). Iz ovoga ujedno proizlazi važnost neverbalne komunikacije, ali i važnost usklađenosti između verbalne i neverbalne komunikacije jer neusklađenost između te dvije vrste dovodi do zbunjenosti, nepovjerenja i frustracije zaposlenika.

Pisana komunikacija je sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija u pisanom obliku. To su najčešće tekst, tablica, grafikon, slika, i sl. Pisana se komunikacija pojavljuje u obliku poslovnih pisama, izvještaja, uputa, priručnika, pravila i procedura, i sl. (Buble, 2010:184). Prednosti i nedostaci pisane komunikacije prikazane su u tablici 2.



Tablica 2. Prednosti i nedostaci pisanih komunikacija

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
moguće istodobno odašiljanje poruke većem broju primatelja	sporije davanje povratne informacije i razmjena mišljenja
preciznije informacije	izrečenom riječju je puno lakše razriješiti nesporazume nego pisanom
manje nesporazuma	zahtijevaju više vremena
pisana bilješka o razmjeni informacija koja može služiti kao dokaz	teže se pisano nego usmeno izražavati
omogućuju pošiljatelju da u miru prikupi, promisli i koncipira na koji će način prenijeti informacije	ne uključuju neverbalne komunikacije
bolja za dogovaranje oko bitnih ili zahtjevnih dijelova poruke	ako nisu osobne potrebno je paziti da su razumljive svima
mogu biti osobne	lakše ih se ignorira
	jednostrane

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:579

Pisana komunikacija posebno je razvijena u većim poduzećima u kojima se komunicira putem organizacijske hijerarhije, pravila i procedura, a manje neposrednim kontaktima (Buble, 2010:184). Još jedna od vrsta komunikacija s obzirom na kanal komuniciranja je elektronička komunikacija. To je pisana komunikacija koja se odvija posredstvom elektroničkih medija. Neke od vrsta ove komunikacije su e-mail, internet i društvene mreže, komunikacija mobilnim telefonima, i dr. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:578). Prednosti i nedostaci ove vrste komunikacije prikazane su u tablici 3.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci elektroničkih komunikacija

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
asinkrona (poruke se mogu odašiljati i primiti u različito vrijeme)	otuđuje ljude
omogućuje brzo odašiljanje informacija primatelju bez obzira gdje se on nalazio	pojedinci koji većinom komuniciraju elektronički nisu dio neformalnih komunikacija pa su zbog toga nerijetko žrtve organizacijskih politika jer nisu nazočni da bi se borili za vlastite interese i poziciju
reducira razlike između pošiljatelja i primatelja (statusne, nacionalne, dobne)	elektroničkim komuniciranjem teže je razviti i očuvati jaku organizacijsku kulturu, dobre odnose na radu i atmosferu povjerenja i kooperativnosti
	svi nedostaci pisane komunikacije

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:580

U odnosu na pisanu komunikaciju, elektronička ima i dodatne prednosti. Međutim, uz sve nedostatke pisane komunikacije, postoje i određeni nedostaci koji su specifični za elektronički oblik komuniciranja.

Postoje i druge podjele komunikacije. Jedna od njih je podjela s obzirom na to gdje se komunikacija odvija. Prema toj podjeli komunikacija se dijeli na internu i eksternu. Eksterna komunikacija predstavlja komunikaciju poduzeća s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Interna komunikacija proteže se unutar poduzeća i predstavlja ukupnost različitih komunikacijskih procesa putem (Garača i Kadlec, 2011:123). Za upravljanje zaposlenicima interna komunikacija ima poseban značaj. Smatra se da takvu komunikaciju „primarno treba unaprjeđivati uspostavom sustava nagrađivanja i razvoja karijere, a sekundarno ciljnim komunikacijskim edukacijama, jer je komunikacija prvenstveno psihosocijalno, a sekundarno procesno-tehničko pitanje“ (Bogdanović, 2009:154).

Za upravljanje zaposlenicima također je važna i podjela komunikacije na formalnu i neformalnu. Formalna komunikacija slijedi unaprijed planirane, sustavne i službene procese komunikacije koji su usklađeni s potrebama organizacije. Takvu organizaciju stvara i potiče

sam menadžment, odnosno osobe zadužene za provođenje aktivnosti upravljanja zaposlenicima. Ona je ujedno i nužna za obavljanje poslova. Neformalna komunikacija za razliku od formalne ne slijedi unaprijed zadane obrasce i pravila. Ona presijeca kanale formalne komunikacije te iako je povremeno i korisna, za menadžera može predstavljati problem, stoga ju je važno kontrolirati (npr. iako može sadržavati korisne informacije, uključuje i glasine i ogovaranja) (Jurković, 2012:392-393).

Iako postoje i druge podjele komunikacije u poduzeću, opisane podjele ujedno su i najvažnije za temu ovog rada. Za upravljanje zaposlenicima važan je i tijek, odnosno smjer u kojem se odvija komunikacija, stoga će se nešto reći i o toj temi.

### **3.4. Tijek komunikacije**

S obzirom na tijek, odnosno smjer komunikacije u poduzećima, komunikacije se mogu podijeliti na vertikalne, horizontalne i dijagonalne. Vertikalna komunikacija odvija se među organizacijskim razinama, tj. između podređenih i nadređenih u organizacijama, koja je određena formalnim strukturama i odnosima. Dijele se na komunikacije prema gore i komunikaciju prema dolje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:581).

Komunikacija prema dolje odnosi se na komunikaciju nadređenih prema podređenima. U smislu upravljanja zaposlenicima ovaj tijek komunikacije najznačajniji je. To je komunikacija koja ide od viših pozicija prema nižima, tako da se prenose odluke nadređenih koje pomažu u izvršavanju poslova (<https://mindmode.org/pisem/komunikacija-ljudski-potencijali/>). Neki od primjera komunikacije prema dolje su (Buble, 2010:187):

- upute o poslovima koji se odnose na performanse određenih zadataka,
- opisi poslova kojima se definiraju dužnosti i odgovornosti pojedinih radnih mjesta,
- politike i procedure koje objašnjavaju što zaposleni očekuju te organizacijski propisi i pravila,
- povratna veza koja se odnosi na performanse individualnih poslova,
- i dr.

Komunikacija prema gore predstavlja komunikaciju podređenih sa nadređenima. Zaposlenike treba ohrabrivati da komuniciraju sa nadređenima i menadžmentom. Ovaj tijek komunikacije ne odnosi se samo na iznošenje pritužbi, već i na iznošenje prijedloga i sugestija kako poboljšati

radni učinak, što olakšava rješavanje problema i donošenje valjanih odluka (<https://www.edukacije.hr/blog/prodaja-marketing-i-odnosi-s-javnoscu/interna-komunikacija-metode-i-tehnike-komuniciranja/>).

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju između kolega i suradnika na istoj organizacijskoj razini. Dijagonalna komunikacija predstavlja komunikaciju između zaposlenika različitih organizacijskih razina i područja rada (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:581). S obzirom da horizontalni i dijagonalni tijekovi komunikacije nemaju izražen značaj za upravljanje zaposlenicima, u svrhu ovog rada nema potrebe detaljnije ih obrađivati.

## **4. Značaj komunikacijskih vještina za uspješno upravljanje zaposlenicima**

Već je iz prethodnog poglavlja jasno koliko je kvalitetna komunikacija važna za uspješno upravljanje zaposlenicima. Menadžeri ljudskih potencijala trebaju posjedovati i imati razvijene i određene specifične komunikacijske vještine.

### **4.1. Temeljne komunikacijske vještine**

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“

#### **4.1.1. Izbjegavanje prepreka u komunikaciji**

Postoji mnogo različitih prepreka uspješnom komuniciranju, a one se mogu podijeliti na prepreke na razini pojedinca i prepreke na organizacijskoj razini. Prepreke na razini pojedinca posljedica su individualnih karakteristika pojedinaca, dok su prepreke na razini organizacije posljedica organizacijskog konteksta u kojem se komunicira.

U prepreke na razini pojedinca mogu se ubrojiti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:585-586):

- loše strukturirana poruka – loš sadržaj, format ili jasnoća poruke; pošiljalatelj loše strukturira poruke;
- nekonzistentnost odaslane poruke – neusklađenost verbalnog i neverbalnog dijela poruke; neusklađenost poruke i djelovanja;
- nedostatak vjerodostojnosti – nepovjerenje u pošiljalatelja poruke; sumnja u pošiljalateljevo poznavanje problematike; smatranje da pošiljalatelj poruke nije pouzdan izvor informacija;
- filtriranje informacija: kada pošiljalatelj poruke smatra da neki njezin dio nije važan te da ga nije potrebno prenijeti; kada nadređeni ne žele podijeliti saznanja i važne

informacije s podređenima; kada se nadređeni ustežu prenijeti loše vijesti ili obavijestiti o promjenama koje se uvode u organizaciji, koje utječu na zaposlenike; kada podređeni prešućuju ili iskrivljuju informacije kako ne bi bili donositelji loših vijesti;

- loše vještine slušanja – previše pričanja; neusredotočeno, neaktivno slušanje, nestrpljivost da se kaže željeno;
- semantički problemi – kada riječi imaju različita značenja za različite ljude, odnosno grupe ljudi; loše verbalne sposobnosti;
- emocije, predrasude i različite percepcije – emocionalna stanja pošiljatelja/primatelja poruke utječu na uspješnost slanja/primanja poruke; predrasude prema različitim grupama zaposlenika (zaposlenicima drugih kultura, dobi, organizacijskih razina i sl.); unaprijed donesena odluka o problematici o kojoj se komunicira; selektivno slušanje; razlike u percepcijama.

Kako bi se savladale prethodno navedene prepreke, potrebno je raditi na razvoju komunikacijskih vještina menadžera ljudskih potencijala. To se stječe edukacijama i praktičnim iskustvom. O tim će vještinama više govora biti u sljedećim potpoglavljima, stoga se one na ovom mjestu neće razmatrati.

Postoje i različite organizacijske prepreke učinkovitom komuniciranju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008: 586):

- efektivnost komunikacijskih kanala – loš odabir kanala komunikacije; neraspoloživost prigodnih kanala komuniciranja;
- preopterećenost informacijama – kada primatelji primaju više informacija nego što mogu vremenski ili intelektualno procesuirati, što može dovesti do selektiranja, ignoriranja ili zaboravljanja informacija, ishitrenih i krivih odluka ili kašnjenja, odnosno neobavljanja posla;
- razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju – nadređeni nije otvoren na sugestije podređenih jer smatra da oni ne bi bili podređeni kada bi imali dobre ideje; nespремnost zaposlenika na najnižim razinama da otvoreno pristupe i o svojim idejama razgovaraju s menadžerima viših razina; nejednakost između menadžera različitih organizacijskih jedinica, npr. proizvodnja ili marketing mogu smatrati da menadžment ljudskih potencijala i njegove odluke nisu važne ili jednako važne kao njihove;

- stalna potreba za novim i sve kompleksnijim znanjima i informacijama – komunikacije mogu biti otežane zbog toga što zaposlenici ne razumiju tematiku o kojoj se komunicira; stalna potreba za novim znanjima, odnosno učenje, smanjuje vrijeme raspoloživo za komunikaciju;
- buka pri komuniciranju – iznenadni pozivi, posjetitelji i sl. koji odvrćaju pozornost; različiti prekidi;
- jezične i kulturne razlike – kada pošiljatelj i primatelj riječima i gestama pripisuju različita značenja; upotreba žargona, nedovoljno poznavanje jezika na kojem se posluje; nedovoljno poznavanje specifičnosti komuniciranja različitih kultura.

U pravilu, što je poduzeće veće i složenije, bit će više izloženo navedenim preprekama. One se u velikoj većini ne mogu riješiti poboljšavanjem individualnih komunikacijskih vještina, već poboljšanjem organizacijske kulture i pravila, odnosno sustava formalne komunikacije. Važno je i poticati neformalnu i otvorenu komunikaciju.

#### 4.1.2. Vještina slanja jasnih i razumljivih poruka

Vještina slanja jasnih i razumljivih poruka uklanja određene prepreke u komuniciranju (Mihalinić, 2018:15). Ova vještina uključuje (Buble, 2010:193):

- primjenu višestrukih kanala prijenosa poruke,
- potpunost i izričitost poruke,
- personalizaciju poruke,
- usklađenost poruke s akcijama,
- pojednostavnjenje jezika poruke,
- održavanje kredibiliteta pošiljatelja,
- osiguranje povratne veze.

Primjena više različitih komunikacijskih kanala ili komunikacijskih vrsta može rezultati povećanjem učinka poruke. Npr., uz usmenu komunikaciju može se koristiti i neverbalna. Ukoliko menadžer zaposlenicima podijeli pismeni dokument o politikama nagrađivanja te ih pritom usmeno dodatno pojašni, koristeći još i neverbalnu komunikaciju, kombiniraju se tri komunikacijska kanala čime se učinak poruke povećava. Dodatne informacije u vezi su i s potpunosti i izričitosti poruke. Poruka treba biti što je više izričita kako bi se smanjila mogućnost krive interpretacije. Personalizacija poruke odnosi se na korištenje zamjenica „ja“

i „moj“ u komunikaciji. To sugerira da pošiljatelj preuzima osobnu odgovornost za ono što se komunikacijom prenosi. Poruke koje se prenose komunikacijom trebaju biti usklađene s akcijama, odnosno onim što se čini. Jezik na kojem se poruka komunicira treba biti pojednostavljen na način da ga osoba koja poruku prima može dekodirati, odnosno razumjeti. Kako bi se izbjegli nesporazumi i prepreke u komunikaciji, primatelj treba imati povjerenja u pošiljatelja poruke, što će biti moguće ukoliko pošiljatelj ima kredibilitet, što se stječe znanjem i ugledom. Konačno, menadžeri ljudskih potencijala trebaju osigurati povratnu vezu u komunikaciji kako bi utvrdili da je poruka primljena i dobro shvaćena.

#### 4.1.3. Aktivno slušanje

Slušanje je važna komunikacijska vještina. Zbog zanemarivanja slušanja nastaju mnoge pogreške u komunikaciju. Aktivno slušati znači usmjeravati pažnju na ono što osoba govori i osjeća te provjeravati je li se pošiljateljeva poruka dobro razumjela, uključujući riječi, osjećaje i neverbalnu komunikaciju (Duraković, 2019:162).

Aktivno slušanje uključuje opažanje, praćenje i razmatranje. Opažanje se odnosi na sposobnost prepoznavanja tih poruka koje govornik odašilje putem neverbalne komunikacije (npr. intonacija glasa, govor tijela, izraz lica, i sl.). Praćenje se odnosi na govorne, glasovne i vizualne poruke koje aktivni slušatelj šalje pošiljatelju poruke kako bi mu pokazao pozornost (npr. kontakt očima, potvrdno kimanje glavom, prikladni izrazi lica, prikladni verbalni izrazi, i sl.). Razmatranjem aktivni slušatelj izvodi zaključke te pruža povratnu vezu koja se tiče samog sadržaja poruke, kao i emocija koje govornik želi prenijeti (Buble, 2010:195).

Aktivnim slušanjem mogu se izbjeći mnoge uobičajene pogreške u komunikaciji. Uz to, ono će doprinijeti razvoju međuljudskih odnosa s obzirom da osoba koja koristi ovu vještinu poštuje tuđa mišljenja, stavove i osjećaja. To će rezultirati i povjerenjem i uvažavanjem druge strane, što će omogućiti lakše i točnije izražavanje.

#### 4.1.4. Neverbalna komunikacija

„Menadžeri koriste neverbalnu komunikaciju kako bi efektivno vodili druge zaposlenike i članove timova“ (<https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/>). Neverbalna komunikacija treba biti usklađena sa usmenom. Važno je znati kada i kako upotrijebiti određeni oblik neverbalne komunikacije, s obzirom da se neverbalnom



komunikacijom može poslati različita poruka. Tablica 4 navodi različita sredstva neverbalne komunikacije.

Tablica 4. Sredstva neverbalne komunikacije

Komponente	Primjeri	Komunicirano značenje
<b>Vizualni</b>		
imidž	odijevanje, higijena	vrijednosti, sposobnosti
izrazi lica	mrštenje, osmijeh, ismijavanje	neizraženi osjećaji
pogled	lutanje pogledom, zurenje	namjere, stanje uma
položaj tijela	naginjanje, opuštenost	stav
gestikulacije	rukovanje, mahanje	namjere, osjećaji
<b>Taktilni</b>		
dodir	tapšanje po leđima nježan dodir po ruci	odobranje potpora i zabrinutost
<b>Glasovni</b>		
način na koji je nešto rečeno	glasnoća, visina glasa, brzina, intonacija glasa, ritam, jasnoća	različita značenja (npr. sarkazam, iznenađenje, odobranje)
<b>Prostorni</b>		
tjelesna prisnost	0-0,5 metra	osjećaji bliskosti
razmještaj namještaja	veliki komadi namještaja razmaknuti	formalnosti i ozbiljnost

Izvor: Buble, 2010:196

Četiri su osnovna sredstva neverbalne komunikacije. Sva sredstva moguće je koristiti istovremeno, no valja pripaziti na njihovu usklađenost, poruke i osjećaje koji se žele komunicirati. Može se primijetiti da je u smislu upravljanja zaposlenicima neverbalna komunikacija posebno važna za potporu, podršku, ohrabivanje, povećanje samopouzdanja zaposlenika i sl., ali i za jasnije i potpunije prenošenje poruke.

#### 4.1.5. Adaptacija raznovrsnim komunikacijskim stilovima

Zaposlenici komuniciraju na različiti način. Pošiljatelji poruke u obzir trebaju uzeti i karakteristike primatelja (obrazovnu razinu, emocionalno stanje i sl.) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:585-587). Menadžerima su na raspolaganju različiti stilovi

komuniciranja, od kojih svaki posjeduje svoje specifičnosti. Među temeljne stilove komuniciranja ubrajaju se (Buble, 2010:198):

- stil socijalizanta – otvoreno i izravno komuniciranje. Osobe koja ga koriste vedre su, govore brzo i manje brinu za činjenice i detalje. Vrlo su emocionalne i relativno lako dijele osjećaje i slušaju o tuđim. Kako bi komunikacija s osobom ovog stila bila učinkovita, nema se potrebe žuriti s razgovorom i treba biti otvoren i zabavan.
- stil usmjerivača – osobe koje koriste ovaj stil drže za sebe i vrlo su izravne o rezultatima koje očekuje. Komunikacija je usmjerena na produktivnost, stoga osoba koja ga koristi može biti tvrdoglava, nestrpljiva, odlučna, i sl. Uspješnost komuniciranja s osobama koje koriste ovaj stil temelji se u preciznoj, efikasnoj i dobro organiziranoj komunikaciji koja treba biti isključivo poslovna.
- stil mislitelja – indirektnost po pitanju ostvarenja ciljeva. Osobe koje koriste ovaj cilj ponekad se doimaju hladnima, izbirljivima i kritičnima. Imaju potrebu biti u pravu i teže savršenstvu. Izbjegavaju sukobe i uvijek promisle prije nego nešto kažu. U komunikaciji s osobom koja koristi ovaj stil valja biti temeljit, organiziran i pripremljen s obzirom na to da njihov stil traži opipljive i čvrste dokaze utemeljene na činjenicama. Zbog toga je u komunikaciji potrebno uzeti i dovoljno vremena za objašnjavanje svih alternativa sa njihovim prednostima i manama.
- stil pripovjedača – indirektnost po pitanju onoga što se žele postići, a otvorenost po pitanju iznošenja osjećaja. Osobe koje koristi ovaj stil pružaju potporu kad razgovaraju s drugima. Žele znati što drugi misle o njihovoj odluci. Ne vole konflikte pa često govore ono što misle da drugi žele čuti. Za učinkovitu komunikaciju s takvim osobama potrebno je znati poduprijeti njihove osjećaje i razmišljanja te pokazati osobno zanimanje za njih. Pri tome se potrebno ponašati manje formalno te zauzeti ulogu aktivnog slušatelja.

Menadžeri bi trebali biti svjesni različitih stilova komuniciranja te vlastiti stil komuniciranja prilagoditi osobi s kojom razgovaraju. Treba težiti umanjenju nedostataka svakog stila komuniciranja, a povećanju prednosti. Kako bi to bilo moguće, važno je dobro poznavati i svoj osobni komunikacijski stil, odnosno onaj stil koji se preferira.

#### 4.1.6. Olakšavanje komunikacije u slučaju različitosti

Ova vještina nadovezuje se na prethodnu. Uspješnost komunikacije ovisi i o kulturalnim, spolnim i drugim karakteristikama sudionika. To se posebno odnosi na neverbalnu komunikaciju s pripadnicima različitih kultura. Različite kulture različito shvaćaju i različito reagiraju na iste pojave. S druge strane, žene i muškarci neformalnu komunikaciju započinju iz različitih potreba (npr. muškarci često žele istaknuti svoj status, dok žene imaju potrebu za dubljim povezivanjem).

Menadžer treba imati na umu razlike u komunikaciji s obzirom na navedene i druge karakteristike. Pripadnici drugih kultura mogu biti prisutni i unutar jednog poduzeća. Važno je poznavati odrednice druge kulture, posebno one koje imaju velik značaj za komunikaciju (npr. upotreba gesti, simbola, riječi, i sl.).

#### **4.2. Utjecaj komunikacijskih vještina na planiranje ljudskih potencijala**

Utjecaj komunikacijskih vještina na uspješno obavljanje aktivnosti upravljanja zaposlenika prisutan je već kod planiranja ljudskih potencijala. Pri planiranju potreba za ljudskim potencijalima do izražaja dolazi usmena i pismena komunikacija te vještine kao što su slanje jasnih i razumljivih poruka te aktivno slušanje.

Usmenom komunikacijom obavlja se razgovor sa zaposlenicima koji rade na istim ili sličnim radnim mjestima kako bi se utvrdile sadašnje i buduće potrebe za ljudskim potencijalima, ali i da bi se mogli izraditi pisani dokumenti opisa i specifikacije posla. Takvi dokumenti moraju biti točni, jasni i razumljivi potencijalnim kandidatima, a kako bi se izbjeglo to da se na natječaj prijave ljudi koji nisu kvalificirani ili kojima posao ne odgovara. Sve to mora biti ukomponirano i u oglas za konkretno radno mjesto.

Komunikacijske vještine posebno su važne u postupku selekcije kandidata, a najviše prilikom intervjuiranja. Štoviše, intervjuiranje se prema nekim autorima smatra i jednom od posebnih komunikacijskih vještina. U svrhu selekcije, intervju predstavlja svrhovit razgovor dviju ili više osoba putem kojega se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike kako bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe. To je najčešće korištena i najpopularnija selekcijska metoda koju ne propušta uporabiti jedno poduzeće. I kada se rabe druge metode, intervju je obavezan instrument, a često i jedini. Osim što se provodi u svrhu prikupljanja informacija o kandidatu, intervju ima svrhu

dati informacije o poslu i poduzeću te utvrditi sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje posla (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:585-690).

Za provođenje intervjua potrebno se dobro pripremiti. Na ishod i uspješnost intervjua utječu različiti čimbenici, među kojima posebno mjesto zauzima verbalna i neverbalna komunikacija i specifične komunikacijske vještine, kao što je vještina slanja jasnih i razumljivih poruka. Vrlo je važno postavljati jasna, nedvosmislena pitanja koja ne izazivaju nedoumicu. Postoje dvije osnovne vrste pitanja: otvorena i zatvorena (Malović, 2005:230).

Otvorena pitanja su ona pitanja koja sugovorniku omogućuju da objasni svoje stajalište. Primjerice, kada se sugovornika pita što misli o određenoj temi ostavlja se mogućnost elaboriranja teme te proširenja teme. Sugovornik će tako dobiti više prostora te se neće osjećati ugroženim. Ovakva pitanja su ujedno i manje izravna te nisu prijeteća. Zatvorena pitanja se koriste onda kada se želi dobiti konkretan odgovor, neka pojedinost ili točan podatak. Naglasak je na određenoj dozi agresivnosti u pitanjima. Konkretno pitanje može zahtijevati i konkretan odgovor, ili upravo potpuno suprotno – nikakav odgovor.

U provođenju intervjua također je važno adaptirati komunikacijski stil kandidatu te olakšati komunikaciju u slučaju različitosti. Intervju za posao za mnoge kandidate vrlo je stresna situacija u kojoj se mogu lošije snaći, pa tako i lošije komunicirati, što može stvoriti pogrešan dojam. Kandidat može imati sve potrebne kvalitete i znanja za konkretno radno mjesto, no u trenutku provođenja intervjua može lošije komunicirati. Menadžer to treba prepoznati te prilagoditi i olakšati komunikaciju. Pri tome, usmena komunikacija treba biti usklađena sa neverbalnom. Od koristi je i dobro tumačiti neverbalne znakove kandidata, koji često mogu reći više od verbalnih.

### **4.3. Utjecaj komunikacijskih vještina na razvijanje ljudskih potencijala**

Utjecaj komunikacijskih vještina posebno je važan i za orijentaciju i socijalizaciju. Koristeći komunikacijske vještine, osoba koja provodi upravljanje zaposlenicima, ove aktivnosti može pospješiti. Isto vrijedi i za obuku, razvoj zaposlenika te upravljanje talentima i razvoj karijere. Komunikacijske vještine do izražaja posebno dolaze i u programu mentorstva, gdje su mentor i zaposlenik u kontinuiranoj komunikaciji. Kao i u drugim aktivnostima upravljanja ljudskih potencijalima, i u ovom je slučaju važno osigurati povratnu spregu.

Jedna od osnovnih funkcija komunikacije unutar poduzeća, uz kontroliranje, emocionalno izražavanje i informiranje, je i motiviranje. Cilj komunikacije u motivacijskim procesima je stimulirati zaposlenike i dobiti točne i pravovremene povratne informacije (Jurković, 2012:391).

Komunikacija može poticati motivaciju. Npr., zaposlenicima je potrebno dobro objasniti što se od njih očekuje, a poslije i koliko dobro to ispunjavaju, koje su mogućnosti poboljšanja ukoliko su učinci slabiji, i sl. Jasnim i razumljivim porukama potrebno je formirati konkretne ciljeve i nagrade za njihovo ostvarenje. O ostvarenju ciljeva i napretku zaposlenike je potrebno kontinuirano izvještavati.

Osobe koje provode upravljanje zaposlenicima trebaju se koristiti tzv. motivirajućom komunikacijom. Takva komunikacija obuhvaća (Bećirović, 2020:447):

- komunikaciju sa povjerenjem,
- spremnost da se sugovornik sasluša i razumije, empatičnost u komunikaciji, uvažavanje i poštovanje (aktivno slušanje),
- nagrađivanje čak i malog uspjeha,
- nekažnjavanje sitnih pogrešaka,
- nuđenje mogućnosti za napredak,
- i dr.

Motivirajuća komunikacija važna je i za upravljanje talentima. Razvoj zaposlenika obuhvaća i provođenje različitih edukacija. S obzirom na veliki značaj komunikacije u poslovnom okruženju, edukacije se trebaju odnositi i na poboljšanje komunikacijskih vještina svih zaposlenika poduzeća.

#### **4.4. Utjecaj komunikacijskih vještina na održavanje kvalitete ljudskih potencijala**

Aktivnosti održavanja kvalitete ljudskih potencijala započinju procjenom i ocjenjivanjem rezultata rada zaposlenika. Tu je još jednom prisutna velika važnost intervjua jer se kroz svrhoviti razgovor sa zaposlenikom može doznati mnogo informacija o radnom učinku i razlozima zbog kojih su ostvareni određeni rezultati rada. Još jednom, i u ovom slučaju prisutna je velika važnost aktivnog slušanja.

Upravljanje kompenzacijama u vezi je s procjenom i ocjenjivanjem rada, ali i strategijama motiviranja. Menadžment treba stvoriti pisane dokumente koji na jasan i jednostavan način zaposlenicima objašnjavaju sustav nagrađivanja. Takvi dokumenti mogu se i usmeno predstaviti putem prezentacija na sastancima. Održavanje sastanka i prezentiranje također se smatra vrlo bitnim aspektom komunikacije u poduzeću.

U smislu održavanja kvalitete ljudskih potencijala, najveći značaj komunikacijske vještine imaju za učinkovito upravljanje sukobima i održavanje i unaprjeđenje radne klime u poduzeću. Problemi u komunikaciji ujedno su i jedan od važnijih razloga koji dovode do nastanka sukoba u poduzeću.

Konflikti mogu biti verbalne i neverbalne prirode (npr. šutnja, izbjegavanje komunikacije, korištenje gesta, znakova i simbola, i sl.). Konflikti verbalne prirode očituju se većom otvorenosću komunikacije između određenih osoba. Nedostatak otvorene komunikacije jedan je od uzroka nastanka konflikta. Mnogo je čimbenika koji sprečavaju otvorenu komunikaciju (npr. odgoj, pristojnost, strah od reakcije suprotne strane, hijerarhija u poduzeću, i dr.). Međutim, kada bi se u samom početku nastajanja konflikta pristupilo otvorenoj komunikaciji, do konflikta ne bi došlo ili bi isti u znatnoj mjeri bio smanjen (Jambrek i Penić, 2008:1186-1187).

U smislu održavanja kvalitete ljudskih potencijala, važno je poticanje otvorene komunikacije među zaposlenicima. Sam menadžer treba biti primjer kako otvoreno komunicirati. U svim fazama upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je važna i vještina izbjegavanja prepreka u komunikaciji. Izbjegavajući prepreke u komunikaciji ponekad će biti moguće i izbjeći sukob i tako učinkovitije održavati i poboljšavati kvalitetu ljudskih potencijala.

## 5. Zaključak

S obzirom da su ljudi najvažniji resurs s kojim poduzeća raspolažu, upravljanje zaposlenicima ima poseban značaj. Riječ je o skupu međusobno povezanih aktivnosti koje su usmjerene na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika koji posjeduju odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine. Potrebno je upravljati njihovim interesima i motivacijom kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

Upravljanje zaposlenicima, odnosno ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih strateških funkcija menadžmenta. Upravljaajući zaposlenicima, nastoje se ostvariti poslovni i ekonomski ciljevi, socijalni ciljevi te ciljevi fleksibilnosti i promjena. Aktivnosti upravljanja zaposlenicima obuhvaćaju planiranje ljudskih potencijala, razvijanje ljudskih potencijala te održavanje kvalitete ljudskih potencijala. Svaka od faza sastoji se od različitih aktivnosti i posjeduje svoju važnost za ukupnu uspješnost upravljanja zaposlenicima.

Za uspješno obavljanje svih poslovnih aktivnosti veliku važnost ima komunikacija. Komunikacija je posebno potrebna za uspješno upravljanje zaposlenicima. Kako bi uspješno upravljali zaposlenicima, menadžeri trebaju poznavati proces, vrste i tijek komunikacije. Osim toga, trebaju posjedovati i specifične komunikacijske vještine. Među njima poseban značaj imaju: izbjegavanje prepreka u komunikaciji, slanje jasnih i razumljivih poruka, aktivno slušanje, neverbalna komunikacija, adaptacija raznovrsnim komunikacijskim stilovima te olakšavanje komunikacije u slučaju različitosti.

Utjecaj komunikacijskih vještina na uspješno obavljanje aktivnosti upravljanja zaposlenika prisutan je već kod planiranja ljudskih potencijala. Dobre komunikacijske vještine posebno su značajne za selekciju kandidata i uspješno obavljanje intervjua. Utjecaj se komunikacijskih vještina nastavlja i u fazi razvijanja ljudskih potencijala, posebno u smislu orijentacije i socijalizacije, motiviranja zaposlenika te općenitog upravljanja karijerom. S obzirom na veliki značaj komunikacije, komunikacijske je vještine dobro unaprjeđivati i posebnim edukacijama (kako za menadžere, tako i za zaposlenike nižih razina). U održavanju kvalitete ljudskih potencijala komunikacija ima poseban značaj pri procjeni i ocjeni rezultata rada i upravljanju sukobima.

## Popis literature

1. Bećirović, S. (2020). Značaj komunikacije sa zaposlenicima i njen utjecaj na motivaciju. *Lingua Montenegrina* 13 (1), str. 435-450.
2. Bogdanović, M. (2009). Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati? *Tranzicija* 11 (23-24), str. 143-156.
3. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Sinergija: Zagreb.
4. Buntak, K.; Sesar, V.; Vršić, M. (2013). Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik* 7 (3), str. 311-315.
5. Duraković, J. (2019). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.
6. Edukacije. Interna komunikacija – metode i tehnike komuniciranja. URL: <https://www.edukacije.hr/blog/prodaja-marketing-i-odnosi-s-javnoscu/interna-komunikacija-metode-i-tehnike-komuniciranja/> (26. svibnja 2022.)
7. Garača, N.; Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment* 2 (2), str. 118-125.
8. Jaganjac, J. (2011). Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu. *Tranzicija* 2 (25-26), str. 137-145.
9. Jambrek, I.; Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci* 29 (2), str. 1181-1206.
10. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik* 25 (2), str. 389-399.
11. Lončarević, R. (2007). Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
12. Malović, S. (2005). Osnove novinarstva. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
13. Mihalinić, M. (2018). Upravljanje krizama i komuniciranje. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
14. Mind Mode. Poslovna komunikacija. URL: <https://mindmode.org/pisem/komunikacija-ljudski-potencijali/> (26. svibnja 2022.)
15. Popović, M.; Lukić, A.; Zdjelarić, P. (2012). Veština upravljanja sopstvenom karijerom - analiza kompetencija lidera u strategiji planiranja i strategiji razvoja karijere. *Učenje za poduzetništvo* 2 (1), str. 225-233.



16. Proprium. Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovanju. URL: <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/> (1. lipnja 2022.)
17. Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
18. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
19. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
20. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). Menedžment. Zagreb: Mate.

## **Popis tablica i slika**

Slika 1. Aktivnosti planiranja ljudskih potencijala .....	5
Tablica 1. Prednosti i nedostaci usmenih komunikacija .....	15
Tablica 2. Prednosti i nedostaci pisanih komunikacija .....	17
Tablica 3. Prednosti i nedostaci elektroničkih komunikacija .....	18
Tablica 4. Sredstva neverbalne komunikacije .....	25