

# Učinkovitost internog komuniciranja u organizacijama

---

Cvitković, Elena

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:485137>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Elena Cvitković

**UČINKOVITOST INTERNOG KOMUNICIRANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Elena Cvitković

**UČINKOVITOST INTERNOG KOMUNICIRANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010236274

e-mail: [ecvitkovic@efos.hr](mailto:ecvitkovic@efos.hr)

Mentor: Prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

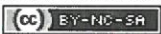
Elena Cvitković

**EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION IN  
ORGANIZATIONS**

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 vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Elena Cvitković**

**JMBAG: 0010236274**

**OIB: 32400657085**

**e-mail za kontakt: elenacvitkovic872@gmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij**

**Naslov rada: Učinkovitost internog komuniciranja u organizacijama**

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis

Elena Cvitković

## Učinkovitost internog komuniciranja u organizacijama

### SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je analiza komunikacije, njezinih procesa i oblika, kao i specifičnosti interne komunikacije unutar organizacija. U prvom dijelu rada, detaljno se razmatra pojam komunikacije i komunikacijski procesi. Oblici komunikacije su podijeljeni na verbalnu i neverbalnu uz naglasak na njihovu važnost u svakodnevnoj interakciji. Također je pažnja posvećena i elektronskoj komunikaciji koja je postala neizostavan alat u modernom poslovanju, olakšavajući brzu i efikasnu razmjenu informacija.

Rad također istražuje odnos menadžera sa zaposlenima, naglašavajući kako kvalitetna komunikacija može unaprijediti radnu atmosferu, motivaciju i ukupnu produktivnost.

Dodatno, predstavljena su načela uspješne komunikacije koja su ključna za učinkovitu razmjenu informacija. Drugi dio rada fokusira se na internu komunikaciju, njezin značaj i smjerove unutar poduzeća. Analiziraju se formalni i neformalni oblici komunikacije, te njihova uloga u strukturiranju organizacijskih odnosa i procesa. Također, razmatraju se prepreke koje mogu ometati uspješnu internu komunikaciju, uključujući organizacijske barijere i osobne nesuglasice. Cilj ovog rada je pružiti detaljan uvid u različite aspekte komunikacije, ističući važnost razvijanja komunikacijske kompetencije. Kvalitetna komunikacija nije samo ključ za uspješno poslovanje već i za unapređenje kvalitete života svakog pojedinca, čime se naglašava njezina univerzalna vrijednost i primjena.

**Ključne riječi:** interna komunikacija, komunikacija, neverbalna komunikacija, organizacija, komunikacijski proces

# **Effectiveness of internal communication in organizations**

## **ABSTRACT**

The topic of this final paper is the analysis of communication, its processes and forms, as well as the specifics of internal communication within the organization. In the first part of the paper, the concept of communication and communication processes are considered in detail. Forms of communication are divided into verbal and non-verbal with an emphasis on their importance in everyday interaction. Attention was also paid to electronic communication, which has become an indispensable tool in modern business, facilitating the quick and efficient exchange of information. The paper also explores the relationship between managers and employees, emphasizing how quality communication can improve the work atmosphere, motivation and overall productivity. In addition, the principles of successful communication are presented, which are essential for the effective exchange of information. The second part of the paper focuses on internal communication, its importance and directions within the company. Formal and informal forms of communication and their role in structuring organizational relationships and processes are analyzed. Preparations that can hinder successful internal communication, including organizational barriers and personal disagreements, are also considered. The aim of this paper is to provide a detailed insight into various aspects of communication, emphasizing the importance of developing communication competences. Quality communication is not only the key to successful business, but also to improving the quality of life of each individual, which emphasizes its universal value and use.

**Key words:** internal communication, communication, non verbal communication, organization, communication process

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	8
<b>2. Metodologija rada</b> .....	9
<b>3. Pojam komunikacije</b> .....	10
<b>3.1. Komunikacijski proces</b> .....	11
<b>3.2. Oblici komunikacije</b> .....	12
3.2.1. Verbalna komunikacija .....	12
3.2.2. Neverbalna komunikacija .....	12
3.2.3. Elektronska komunikacija .....	13
<b>3.3. Načela uspješne komunikacije</b> .....	14
<b>4. Interna komunikacija</b> .....	15
<b>4.1. Uloga interne komunikacije u poduzeću</b> .....	16
<b>4.2. Smjerovi interne komunikacije</b> .....	17
<b>4.3. Komunikacija unutar poduzeća</b> .....	19
4.3.1. Formalna komunikacija.....	19
4.3.2. Neformalna komunikacija .....	20
<b>4.4. Komunikacija menadžera i zaposlenika</b> .....	20
4.4.1. Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika .....	22
<b>4.5. Organizacija i organizacijske zapreke</b> .....	23
<b>4.6. Smetnje uspješnoj komunikaciji</b> .....	24
4.6.1. Interferencija .....	25
4.6.2. Prekid komunikacije .....	25
4.6.3. Nesporazum u komunikaciji .....	25
<b>5. Rasprava</b> .....	27
<b>6. Zaključak</b> .....	29
<b>7. Literatura</b> .....	30
Popis slika .....	31



## 1. Uvod

Komunikacija je temelj svakog društvenog i poslovnog okruženja, igrajući ključnu ulogu u izgradnji i održavanju međuljudskih odnosa, te osiguravanju uspjeha organizacija. Ovaj završni rad istražuje različite aspekte komunikacije s posebnim naglaskom na komunikacijske procese, oblike komunikacije, te načela uspješne komunikacije. U prvom dijelu rada fokus je na osnovnim pojmovima komunikacije i njezinom procesu. Definirano je što je komunikacija, istraženi su različiti oblici komunikacije uključujući verbalnu, neverbalnu i elektroničku komunikaciju, te analizirana su načela koja doprinose uspješnoj komunikaciji među sudionicima. Drugi dio rada odnosi se na internu komunikaciju unutar organizacije. Razmotrena je uloga interne komunikacije i njezini smjerovi, kao i komunikacija unutar organizacija kroz formalnu i neformalnu komunikaciju. Također, u završnom radu su navedene prepreke koje mogu otežati uspješnu komunikaciju i ulogu elektronske komunikacije u modernom poslovnom okruženju. Posebna pažnja je posvećena odnosu menadžera sa zaposlenima, analizirajući kako dobra komunikacija može unaprijediti radnu atmosferu, utjecati na motivaciju zaposlenika i ukupnu produktivnost organizacije. Ovaj rad nastoji pružiti sveobuhvatan pregled komunikacijskih principa i praksi, naglašavajući važnost razvijanja komunikacijske kompetencije za unapređenje kvalitete privatnog i poslovnog života pojedinca.

## 2. Metodologija rada

Metodologija završnog rada obuhvaća prikupljanje podataka, te plan istraživanja kako bi se došlo do relevantnih zaključaka. Predmet istraživanja ovog rada je učinkovitost internog komuniciranja u organizacijama. Glavni cilj je procijeniti učinkovitost interne komunikacije u organizacijama i identificirati ključne čimbenike koji utječu na njezinu učinkovitost.

Također je cilj vidjeti kako i na koji način interna komunikacija utječe na motivaciju zaposlenika i smatraju li da menadžeri i njihov odnos prema njima utječe na njihovu motivaciju, želju i volju za radom i napredovanjem na radnom mjestu. Metodologija se definira prostorno, vremenski i predmetno. Za potrebe razrade teorijskog dijela rada korištena je znanstvena i stručna literatura kao sekundarni izvor podataka. Korištene metode u ovom radu su komparativna metoda, induktivna i deduktivna metoda i metoda deskripcije. Komparativnom metodom uspoređuju se razne činjenice različitih autora. Induktivna metoda je metoda kojom se na temelju analize pojedinih činjenica dolazi do zaključka, dok je deduktivna metoda u kojoj se iz općeg zaključka izvode razne činjenice. Metoda deskripcije predstavlja postupak jednostavnog opisivanja i iščitavanja iznesenih činjenica, predmeta i procesa.

### 3. Pojam komunikacije

Komunikacija je vrlo složen proces slanja i primanja poruka. To je proces na osnovu kojeg osoba, grupa ili organizacija prenosi neku vrstu informacije drugoj osobi, grupi ili organizaciji s ciljem da ju primatelj na kraju razumije na način na koji je i poslana. U komunikaciji moraju sudjelovati najmanje dvije osobe i ona se odvija dvosmjerno. Lamza-Maronić i Glavaš (2008) govore kako se komunikacijom također razmjenjuju misli, priopćavaju ideje i prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini (obitelj, prijatelji, poznanici, zaposlenici u istom odjelu, nižim i višim razinama menadžmenta, javnim ustanovama) te s pomoću globalne mreže (interneta) prenose kroz vrijeme i prostor. Komunikacija je prisutna u svim aspektima života, od osobnih odnosa do poslovnih interakcija i masovnih medija, a mnogim ljudima ona predstavlja i problem. Ljudi svakodnevno komuniciraju i vrlo je bitno da je i komunikacija između zaposlenika dobra jer samim tim se lakše rješavaju sukobi i problemi, a nesmetan protok informacija umanjuje mogućnost nesporazuma. Vještina komuniciranja je individualna i svatko je treba uskladiti sa samim sobom, sugovornicima i komunikacijskim sadržajem. Može se reći da komunikacija u poslovnom okruženju igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha i efikasnosti. Komunikacija se razvija kroz učenje i interakciju s drugim ljudima, te kroz razna iskustva koje pojedinac doživi kroz život, a samim tim olakšava živote ljudi. Njegovanje odnosa kroz komunikaciju podrazumijeva kontinuiranu i svjesnu razmjenu misli, osjećaja i informacija koja jača povezanost među ljudima.

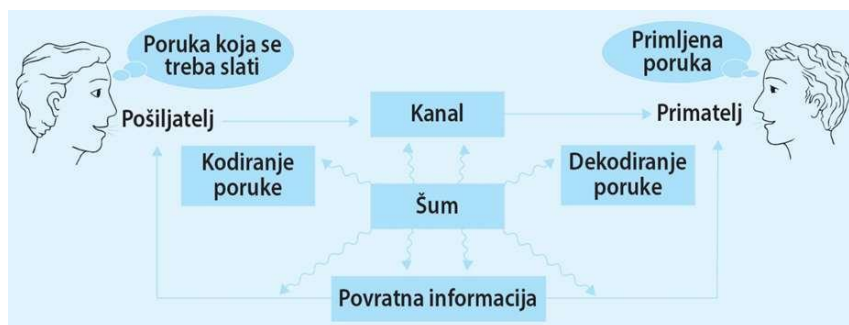
Fox (2001) smatra da su osnovne komponente komunikacije:

- poznavanje jezika – verbalni i neverbalni elementi, jezični uzorak prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezične opcije, situacijska vrijednost opcija
- interakcijske vještine – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretacija oblika prikladnih za tu situaciju, organizacija diskursa, norme interakcije i interpretacije, strategije za postizanje komunikacijskih ciljeva
- kulturno znanje – društvena struktura, vrijednosti i stavovi, procesi enkulturacije

### 3.1. Komunikacijski proces

Ključni elementi koji čine proces komunikacije su pošiljalatelj poruke, primatelj poruke, poruka i medij (Fox, 2006.). Sam uspjeh komunikacije ovisi o svim sudionicima i dijelovima komunikacijskog procesa. U procesu komunikacije sve kreće od pošiljalatelja kojemu je cilj prenijeti poruku primatelju. Prema Lamzi-Maronić i Glavašu „model komunikacije zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije osobe. Odvija se dvosmjerno, gdje informacije i značenja teku između sugovornika koji međusobno komuniciraju te je podložan brojnim utjecajima koji nerijetko ometaju prijenos poruke, prijete prekidom, u potpunosti onemogućuju nesmetano odvijanje komunikacijskog procesa ili usporavaju uspješan komunikacijski tijek“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008:8-12).

Pošiljalatelj poruke je osoba koja upućuje svoje razmišljanje i ideju primatelju poruke, dok je primatelj osoba prima poruku i šalje povratnu informaciju sugovorniku. Prilikom prijenosa poruke od velike je važnosti izabrati prigodan medij kojim će se poruka prenijeti od pošiljalatelja do primatelja, a odabir samog medija ovisi o prirodi poruke koja se prenosi. Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije, nacrti, računalni ispisi i grafikoni. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini, udaljenosti između pošiljalatelja i primatelja), raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. (Fox, 2006: 27) Poruka je sama bit komunikacijskog procesa jer predstavlja samu informaciju, ideju, misao ili osjećaj koji se prenosi između sudionika u komunikaciji. Njena jasnost, relevantnost, prilagodba primatelju, kontekstualna osjetljivost i emocionalni ton zajedno utječu na učinkovitost komunikacije. Kvalitetna komunikacija osigurava da sugovornik, uzimajući u obzir svoje osobne karakteristike, razumijevanje, emocionalno stanje i prethodno znanje, pravilno interpretira i adekvatno odgovori na poruku koja treba biti jednostavna i jasna.



Slika 1. Proces komunikacije (Izvor: <https://docplayer.rs/docsimages/106/173810109/images/65-0.jpg>)

## **3.2. Oblici komunikacije**

Svi oblici komunikacije jednako su važni i nadopunjuju jedni druge, te su izloženi različitim kanalima, a njihova uporaba ovisi o uspješnosti prenesene poruke.

Oblici komunikacije:

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija
- Elektronska komunikacija

### **3.2.1. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija je najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar organizacija.

Verbalna komunikacija se dijeli na usmenu i pisanu komunikaciju.

Možda i najvažnija prednost usmene komunikacije jest ta što ljudi odmah mogu primiti povratnu informaciju tijekom razgovora i mogu odmah saznati jesu li sugovornici razumjeli poruku. U slučaju da ju nisu razumjeli i dođe do nesporazuma, on se može lako i brzo riješiti. Kanali kojima se najčešće prenosi usmena komunikacija su licem u lice, telefonom, televizijom i radiom.

Pisana komunikacija je sigurniji način komunikacije jer prvi put kada se nešto napiše to ostaje trajan zapis. Također je primatelju lakše shvatiti pisanu komunikaciju jer poruku može pročitati više puta. Kod pisane komunikacije treba više vremena da se primi povratna informacija jer pisana komunikacija zahtjeva stvaranje, organizaciju i pregledavanje poruka.

### **3.2.2. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija obuhvaća sve oblike komunikacije koji ne uključuju riječi, a ključna je za cjelokupno razumijevanje i izražavanje emocija, namjera i stava. Kroz različite neverbalne signale, ljudi mogu prenijeti i interpretirati poruke koje su često podjednako, ako ne i više, značajne od verbalne komunikacije. Komunikacija se sastoji iz riječi i iz emocija.

Neverbalnom komunikacijom možemo uvelike identificirati misli, ali i osjećaje osobe. Istovremeno, poznavajući zakonitosti neverbalne komunikacije, možemo utjecati na vlastite geste sa ciljem poboljšanja opće komunikacije. Samo izrazi lica mogu sugovorniku ukazati na sreću, tugu, zabrinutost ili strah.

“Tijekom istraživanja izraza lica kao neverbalne komunikacije često se smatra kako je funkcija lica upravo komuniciranje, a ne da je ono u funkciji emotivne ekspresije.“ (Knapp, M. L., Hall, J. A., 2010:10)

### 3.2.3. Elektronska komunikacija

Elektronska komunikacija nastavlja igrati ključnu ulogu u modernom društvu, donoseći brojne prednosti kao što su brzina i dostupnost informacija, ali i izazove u vezi s privatnošću i sigurnošću. Jedna od najvećih promjena u poslovnoj komunikaciji jest pojava elektronske poslovne komunikacije koja je zamijenila tradicionalne oblike poslovne komunikacije. Elektronska komunikacija je promijenila način poslovanja, omogućavajući rad na daljinu i digitalnu transformaciju organizacija, ali za uporabu elektronske komunikacije je neophodno da organizacije imaju razvijen informacijski sustav podržan informacijskom tehnologijom. Prednosti elektronske komunikacije su jednostavno korištenje, razmjena poruka s fizički udaljenim osobama te niski troškovi. E-pošta ostaje jedna od najpopularnijih metoda formalne komunikacije, koja korisnicima omogućuje brzo i organizirano slanje dokumenata, izvješća i važnih informacija. Instant poruke i aplikacije kao što su Slack ili Microsoft Teams omogućuju trenutnu razmjenu tekstualnih poruka, poboljšavajući timsku suradnju i brzo reagiraju na poslovne potrebe. Alati za video konferencije, kao što su Zoom, Google Meet i Microsoft Teams, postali su ključni za vođenje sastanaka i suradnju na daljinu, osobito tijekom globalnih kriza poput pandemije COVID-19. Ove platforme omogućuju održavanje virtualnih sastanaka, edukacija i prezentacija, što značajno smanjuje potrebu za fizičkom prisutnošću i putovanjima, čime se štedi vrijeme i resursi. S druge strane, društvene mreže kao što su LinkedIn, Twitter, Instagram i Tik Tok nude mogućnosti za profesionalno umrežavanje, promociju i brzu razmjenu informacija. Iako elektronska komunikacija donosi razne koristi, uključujući veću fleksibilnost i dostupnost, ona može uzrokovati i određene izazove. Prekomjerno korištenje elektronskih medija može dovesti do smanjenja koncentracije, preopterećenja informacijama i potencijalnih sigurnosnih prijetnji. Stoga je ključno uspostaviti ravnotežu u korištenju ovih alata i primjenjivati najbolje prakse kako bi se očuvala produktivnost i zaštitila privatnost.

### 3.3. Načela uspješne komunikacije

Uspješna komunikacija temelji se na pet načela koja omogućuju jasno, učinkovito i smisleno prenošenje informacija među sudionicima. Ova načela su neophodna za izgradnju snažnih međuljudskih odnosa, postizanje poslovnih ciljeva i osiguravanje produktivne suradnje. Razumijevanje i primjena ovih načela može značajno poboljšati način na koji komuniciramo s drugima.

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

- Načelo jasnoće

- Poruku bi trebalo proslijediti na najjednostavniji mogući način.

- Načelo jezgrovitosti

- Ne treba pretjerivati u broju informacija koje iznosimo, a niti biti suviše škrt, umjerenost je najbolja.

- Načelo omeđenosti sadržaja

- Bitno je pridržavati se teme razgovora.

- Načelo točnosti

- Provjeriti informacije i sadržaj koji govorimo prije nego što smo ga uputimo primatelju.

- Načelo oblikovanja

- Pravilna forma sastavni je dio interakcijskog procesa u komuniciranju.

Kada obje strane primjenjuju načela uspješne komunikacije, osigurava se dosljednost u načinu na koji se informacije prenose i interpretiraju. Ovo doprinosi stabilnosti u komunikacijskim procesima i pomaže u održavanju integriteta i pouzdanosti informacija. Jasno izražene poruke omogućuju da informacije budu lako razumljive, što doprinosi točnom interpretiranju i adekvatnim odgovorima.

## 4. Interna komunikacija

Interna komunikacija postaje sve važnija funkcija unutar organizacija i predstavlja jednu od najbrže rastućih grana u odnosima s javnošću i menadžmentu komunikacija. Prema Bovéeu i Thillu, komunikacija se može definirati kao proces razmjene informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja putem različitih pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Ključni aspekt komunikacije je dijeljenje – razmjena podataka, informacija i uvida koji su korisni i vama i vašim sugovornicima (Bovée & Thill, 2012:1:6). U organizaciji se ne mora nužno pričati samo o poslu već se može pričati i o drugim temama gdje zaposlenici razmjenjuju svoja mišljenja, ideje i osjećaje iz privatnog života. Dijeljenjem takvih informacija zaposlenici se međusobno mogu povezati i zbližiti što može pozitivno utjecati na njihovu produktivnost i angažiranost, ali je vrlo važno postaviti granice i pravila kako se radnici ne bi u potpunosti opustili i zaboravili obavljati posao koji trebaju jer bi u suprotnom većinom pričali o raznim temama koje nisu povezane s poslom. Cilj transparentne komunikacije jest da se poslovni proces obavlja glatko i da ispunjava zahtjeve tržišta. Cilj interne komunikacije je pozitivan rezultat, te povećanje motivacije i radne učinkovitosti. Kada su zaposlenici informirani o budućim poslovima lakše prihvaćaju krizne situacije i spremniji su preuzeti dodatne odgovornosti, a u suprotnom osjećaju strah od gubitka posla i nedovoljne informiranosti o onome što im je potrebno za neometan rad u organizaciji. Komunikacijske vještine postaju važnije od ostalih činitelja koje vežemo uz sam uspjeh posla jer uz pomoć njih unapređujemo donošenje odluka, a bez njih mogu propasti i najbolji poslovni planovi. Naravno, važno je spomenuti kako komunikacijske vještine nisu jedini činitelj poslovnog uspjeha i potrebno ih je promatrati u širem kontekstu ukupnog poslovnog okruženja.

Dvosmjernost procesa komunikacije s zaposlenicima posebno je važna. Osim tema vezanih za posao, razgovor o neformalnim temama može utjecati na zaposlenike na način da se ugodnije osjećaju u razgovoru s nadređenima, što povećava njihovu motivaciju za rad. Jednako je važno slušati drugu stranu jer se često problemi mogu izbjeći u startu, a zaposlenici također mogu predložiti drugačija rješenja na obostrano zadovoljstvo i uz osjećaj da se mišljenje zaposlenika uvažava.



#### 4.1. Uloga interne komunikacije u poduzeću

Interna komunikacija unutar poduzeća igra ključnu ulogu u osiguravanju efikasnog poslovanja i postizanju organizacijskih ciljeva. Kvalitetna interna komunikacija ne samo da poboljšava radnu atmosferu, već također povećava produktivnost, angažiranost zaposlenika, jača organizacijsku kulturu, unapređuje timsku suradnju i opću uspješnost poduzeća. „Tim je mala skupina ljudi kod kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili“ (Tudor i Srića, 2006:22). Organizacije koje ulažu u razvoj i održavanje dobrih komunikacijskih kanala u okviru svojih timova mogu očekivati pozitivne rezultate u svim aspektima svog poslovanja. Iznimno je bitno da je komunikacija transparentna i otvorena jer se time osigurava razumijevanje i usklađenost s vrijednostima i ciljevima organizacije. Organizacije kod kojih je interna komunikacija na visokoj razini ističu se od manje uspješnih organizacija. Internu komunikaciju se uvijek može poboljšati jer je ona vještina koja se uči i usavršava, a njezino zanemarivanje može dovesti do konflikata na radnom mjestu, neugodne radne atmosfere, a posljedično i otežava ostvarivanje strateških ciljeva. Puno ljudi je svjesno važnosti međuljudskih odnosa za njihov život i karijeru. Stabilni odnosi izuzetno su važni za uspješnu internu komunikaciju i postoje mnogi programi koji uče kako to postići u praksi. Nije dovoljno znati što treba raditi nego i kako to učinkovito provesti. Ako ljudi imaju sposobnost razvijati osjećaj simpatije i uvažavaju druge ljude to ih vodi ka izgradnji kvalitetnih i dugoročnih međuljudskih veza što su jedan od preduvjeta dobre interne komunikacije. Često je sposobnost ophođenja s drugima ključ uspjeha.

Utjecaj interne komunikacije na poslovanje:

- svakodnevne operacije,
- međusektorska suradnja,
- strateško usklađivanje unutar tvrtke,
- rukovodstvo,
- motivacija i produktivnost zaposlenika,
- služba za korisnike,
- inovacija,
- iskustvo zaposlenika,

- kultura tvrtke,
- angažman zaposlenika,
- zadržavanje zaposlenika (Jouany, 2022)

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

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

#### **4.2. Smjerovi interne komunikacije**

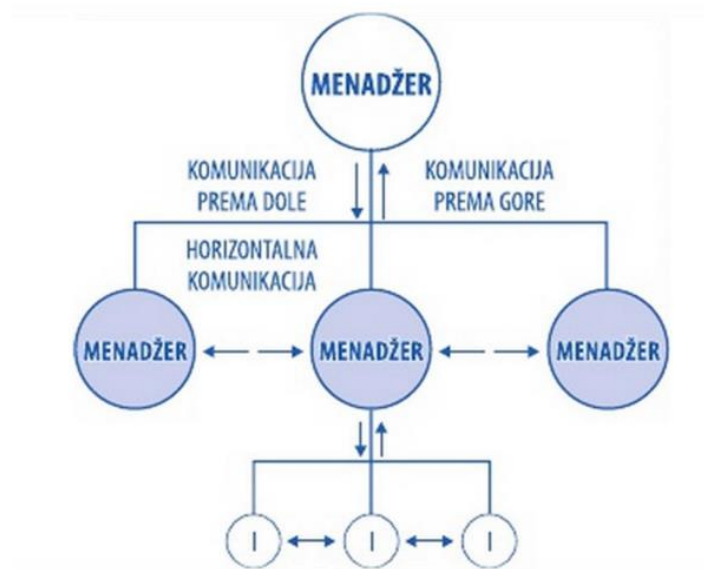
Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga Fox (2006) razlikuje:

- vertikalnu komunikaciju prema dolje
- vertikalnu komunikaciju prema gore
- horizontalnu komunikaciju i lateralnu komunikaciju
  - vertikalna komunikacija prema dolje se odvija od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom
  - vertikalna komunikacija prema gore – obuhvaća povratne informacije na naloge i upute, mišljenja, pritužbe

- horizontalna i lateralna komunikacija, te sva popratna dokumentacija koja svjedoči o radnim procesima i operacijama. (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008: 18)

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

Različiti smjerovi interne komunikacije omogućuju organizacijama efikasnu razmjenu informacija na svim nivoima, što je ključno za postizanje ciljeva, koordinaciju aktivnosti te izgradnju pozitivne organizacijske kulture. Korištenje prikladnih alata i kanala komunikacije prilagođenih specifičnim potrebama organizacije doprinosi održavanju transparentnosti, angažiranosti zaposlenika i uspješnosti organizacije.



Slika 2. Izvor: ( Fakultet inženjerskih nauka, (2013). Dinamika komunikacije [online]. Dostupno na: <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/>

( Pristupljeno: 18.6. 2024.)

### **4.3. Komunikacija unutar poduzeća**

Komunikacija je od ključne važnosti u svakodnevnom funkcioniranju organizacija i značajno doprinosi njihovom ukupnom uspjehu. Komunikacija unutar organizacije ključna je za koordinaciju svih aspekata poslovanja i osiguranje da svi zaposlenici rade prema zajedničkim ciljevima. Bez obzira na vrstu djelatnosti, učinkovita komunikacija omogućava jasnu razmjenu informacija među članovima tima, što pomaže u usklađivanju aktivnosti s strateškim ciljevima. To uključuje prenošenje instrukcija, postavljanje ciljeva, praćenje napretka i rješavanje problema. Važnost komunikacije u organizacijama ne može se preneglasiti jer je ona osnova za učinkovito funkcioniranje svih poslovnih procesa, od svakodnevnih operacija do strateškog planiranja i upravljanja kriznim situacijama. Uloga menadžmenta u organizaciji obuhvaća niz različitih zadataka i odgovornosti koje su ključne za postizanje ciljeva i osiguranje uspjeha. Jedan od najvažnijih aspekata menadžerskih aktivnosti je učinkovita komunikacija, koja je temelj za sve druge menadžerske funkcije. Razvijanje vlastite komunikacijske kompetencije važna je za pojedinca jer kvaliteta njegova privatnog i poslovnog života ovisi o sposobnosti otvorenog i učinkovitog komuniciranja. Glavni cilj interne komunikacije unutar poduzeća je na ispravan način priopćiti relevantnu informaciju svim zaposlenicima na svim hijerarhijskim razinama. Ulaganje u razvoj i održavanje dobrih komunikacijskih praksi treba biti prioritet svake organizacije.

#### **4.3.1. Formalna komunikacija**

Komunikacija unutar poduzeća može se podijeliti na formalnu i neformalnu, pri čemu obje imaju ključnu ulogu u funkcioniranju organizacije.

Formalna komunikacija odnosi se na strukturiranu razmjenu informacija unutar organizacije koja se odvija putem službenih kanala i prema utvrđenim procedurama. Ona je od iznimnog značaja za svakodnevno poslovanje i uspješnost komunikacije u organizaciji. Iako formalna komunikacija donosi brojne prednosti, važno je održati balans s neformalnom komunikacijom, koja može pridonijeti fleksibilnosti i bržem rješavanju problema kroz neposredne i neformalne interakcije među zaposlenicima. Menadžment ima ključnu odgovornost za uspostavljanje strukture procesa formalne komunikacije kao i za protok informacija u organizaciji. Da bi svi zaposlenici bili pravovremeno informirani, potrebna je suradnja između članova tima. U formalnoj komunikaciji razlikujemo vertikalnu komunikaciju koja može biti silazna i uzlazna

te horizontalna komunikacija koja uključuje razmjenu informacija između zaposlenika iste organizacijske razine.

#### **4.3.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija odnosi se na spontanu i neslužbenu razmjenu informacija među zaposlenicima što omogućava brzu i fleksibilnu razmjenu informacija. Ona nije ograničena formalnim pravilima i procedurama kao što je formalna komunikacija. Iako u velikoj mjeri neformalni komunikacijski kanali prenose glasine i ogovaranja, oni mogu sadržavati i kvalitetne, inovativne i kreativne informacije bitne za budućnost poslovanja. U slučaju da dođe do širenja glasina vrlo ih je bitno što prije zaustaviti kako ne bi naštetilo ugledu organizacije, te kako ne bi došlo do sukoba između zaposlenika. Neformalna komunikacija može se odvijati tijekom pauze, na hodnicima, preko društvenih mreža i neformalnih sastanaka. Vrlo je važno balansirati formalnu i neformalnu komunikaciju unutar organizacije kako se bitne informacije ne bi izgubile ili pogrešno interpretirale.

#### **4.4. Komunikacija menadžera i zaposlenika**

Odnos menadžera sa zaposlenima jedan je od ključnih faktora koji utječu na uspješnost i produktivnost organizacije. Dobra komunikacija između menadžera i zaposlenika može znatno unaprijediti radnu atmosferu, motivaciju, lojalnost te ojačati učinkovitost tima. Menadžeri imaju ključnu ulogu u kreiranju pozitivnog radnog okruženja pa je od iznimne važnosti da jasno i učinkovito komuniciraju sa svojim timom.

Prema Lamza – Maronić i Glavaš komunikacijom menadžment svakodnevno:

- planira – kroz odabir zadataka, ciljeva, donošenje odluka
- organizira – svakom zaposleniku dodjeljuje radno mjesto i poslovne zadatke
- brine o zaposlenima – odabirom, unapređivanjem, angažiranjem, planiranjem, obučavanjem, poticanjem
- vodi – utječe na zaposlenike u svrhu veće produktivnosti i ekonomičnosti
- motivira – podržava nove ideje i zamisli
- kontrolira – prati ostvarenje predviđenih ciljeva

- prikuplja informacije iz izvještaja članova tima, dnevnog tiska, Interneta, dvosmjerne komunikacije intranetom i ektranetom, vanjskog okružja
- dijeli informacije i znanja obavljajući poslovne zadatke i dužnosti.

Menadžeri su odgovorni za funkcioniranje organizacije te bi zbog toga morali imati razvijene komunikacijske vještine koje im pomažu u izgradnji povjerenja i osigurava da svi razumiju smjer u kojem organizacija ide. Oni također osiguravaju da organizacija poštuje zakonske propise i etičke standarde, što je ključno za dugoročnu održivost poslovanja.

Komunikacijske vještine menadžera:

- interpersonalne vještine,
- vještine pregovaranja,
- vještine prezentacije (Bedeković, 2009/2010).

Menadžeri koji aktivno rade na poboljšanju svojih komunikacijskih vještina i usvajaju otvoren i transparentan pristup mogu značajno unaprijediti radnu atmosferu i doprinijeti uspjehu organizacije. Razumijevanje i prevladavanje izazova u komunikaciji bitno je za održavanje pozitivnih odnosa i postizanje poslovnih ciljeva. Menadžeri koji redovito dijele relevantne informacije sa svojim zaposlenicima te potiču zaposlenike da podijele svoje ideje i misli s ostatkom organizacije pruža im osjećaj povezanosti s ostalim zaposlenicima, što izravno utječe na produktivnost i motivaciju. Također, menadžeri koji zaposlenicima šalju povratne informacije tim činom govore zaposlenicima da im je stalo do njihovih ideja, misli i daju zaposlenicima osjećaj vrijednosti i pripadnosti unutar njihovih poslovnih obaveza.

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

- Akulturirati zaposlenike – od trenutka zapošljavanja nove osobe, upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama o vizijama, misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici itd.
- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima – pri čemu je verbalna komunikacija središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Pokazalo se kako je tradicionalno komuniciranje „licem u lice“ najučinkovitiji način predaje poruke zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši primjenom neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije) te putem posredne komunikacije

(publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intranet, elektronička pošta).

- Slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, zaposlenicima se daje prilika da se iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge. To se može tražiti na sastancima, putem publikacije ili elektroničke pošte. Poteškoće s ovom povratnom vezom jesu u činjenici da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove „tvorcima nevolja“ ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.

#### 4.4.1. Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika

Nakon što se postave ciljevi poduzeća, odabere strategija za njihovo ostvarenje, oblikuje odgovarajuća organizacija te određeni ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadaća da zaposlenike vodi u ostvarivanje postavljenih ciljeva. Prema tome utjecaj na ponašanje zaposlenika manifestira se u suštini vođenja, a zadaća je motivirati ih za poboljšanje performansi svog posla i povećanja zadovoljstva poslom koji obavljaju (Buble, 2006., 336.). Organizacije koje implementiraju učinkovite strategije interne komunikacije često doživljavaju veće zadovoljstvo među zaposlenicima, smanjenu fluktuaciju kadrova i povećanu motivaciju. Snažna interna komunikacija igra vrlo važnu ulogu za stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje potiče zaposlenike na veći angažman i motivaciju. Svaki zaposlenik želi raditi posao na kojem će moći pokazati svoje znanje i vještine kako bi dobio mogućnost što boljeg i bržeg napredovanja, učenja i mnoštvo drugih povlastica i nagrada kako bi dobili motivaciju za rad i na kraju krajeva kako bi bili zadovoljni odrađenim poslom na svom radnom mjestu. Naravno, da bi menadžer uspio motivirati svoje djelatnike, mora znati koga što motivira, a također vrijeme koje menadžer odvoji za poslušati ideje, misli i želje zaposlenika može motivirati zaposlenike više nego financijska motivacija. Vođenje sa jasnom vizijom i smjernicama pomaže zaposlenicima da shvate kako njihov rad doprinosi cjelokupnom uspjehu organizacije. Inspiriranje i usmjeravanje tima tijekom promjena i izazova osigurava njihovu usklađenost i usmjerenost ka zajedničkim ciljevima.

Svaki zaposlenik treba imati slobodan pristup dobro uspostavljenim komunikacijskim kanalima. Zaposlenici koji imaju otvorenu komunikaciju s upravom pokazuju veću lojalnost prema poduzeću, osjećaju se ugodnije na radnom mjestu i motiviraniji su za rad i postizanje zadanih ciljeva poduzeća. Pozitivan stav menadžera prema zaposlenima, to stvara radno okruženje u kojem zaposleni osjećaju da su cijenjeni i podržani, što direktno utječe na njihovu

produktivnost, zadovoljstvo poslom i lojalnost organizaciji. Jednostavne riječi zahvalnosti, motiviraju zaposlene da nastave da pružaju najbolje od sebe. Osjećaj da je njihov rad prepoznat i cijenjen podiže moral tima.

#### **4.5. Organizacija i organizacijske zapreke**

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu (2008) organizaciju čini skupina zaposlenika koji određenim zajedničkim naporima teže ka dostignuću vizije i misije organizacije i ostvarivanju kratkoročnim i dugoročnih ciljeva. Svaka organizacija se razlikuje prema svojim ciljevima i načinu komuniciranja koji se provodi u njoj. Svaki menadžer zna kakav stil komuniciranja odgovara njegovim djelatnicima i na takav način se provodi komunikacija koja ih drži motiviranima, voljnima i željnima za zajedničkim postizanjem ciljeva. Prema Marić Zdeni (2018.) organizacijska komunikacija često je reakcijska. Kompanijske novine i intraneti pokrivaju vijesti, izvješćuju o stvarima koje su se već dogodile. Nema ništa loše u priopćavanju onoga što se dogodilo djelatnicima: neodgovorno je to ne činiti.

Da bi se organizacija nametnula odnosno da bi postala konkurentna na tržištu, potrebna joj je jaka menadžerska potpora. To može učiniti pomoću efikasne komunikacije u kojoj će slati jasnu i konzistentnu poruku investitorima, bit će transparentni kako bi smanjili osjećaj nesigurnosti kod investitora i dobro će uspostaviti reputaciju kako bi povećali privlačnost organizacije.

Horizontalna komunikacija je najčešći oblik razmjene informacija unutar organizacije, a predstavlja komunikaciju:

- zaposlenih pri istoj ili sličnoj razini organizacijske strukture
- zaposlenih pri istom odjelu koji se svakodnevno susreću
- menadžera donositelja odluka vezanih za razinu pri kojoj upravljaju
- između menadžera unutar odbora pomoću sastanaka, razgovora, dopisa, izvještaja. (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:20)

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



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

U današnjem društvu prepunom informacija na organizacijama i njihovim djelatnicima je da procijene koja je od tih informacija važna, a koja manje važna. Kako bi se smanjila mogućnost pojave smetnji u komunikaciji potrebno je stil komuniciranja prilagoditi kulturološkom nivou organizacije. Kultura organizacije odnosi se na skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi i praksa koje oblikuju način na koji članovi organizacije međusobno komuniciraju, surađuju i obavljaju svoje zadatke. Kultura organizacije je ključni faktor koji utječe na ponašanje zaposlenika, način donošenja odluka i ukupni uspjeh organizacije. Svaki zaposlenik zna što se smatra prihvatljivim ponašanjem i koje su granice transparentnosti i ostalih aspekata u organizaciji.

#### **4.6. Smetnje uspješnoj komunikaciji**

Uspješna komunikacija predstavlja osnovu svakog poslovnog okruženja, omogućavajući postizanje ciljeva, suradnju među timovima i održavanje pozitivne radne kulture. Usprkos njezinoj neupitnoj važnosti, mnoge organizacije suočavaju se s različitim preprekama koje mogu ometati učinkovit prijenos informacija. Komunikacijske smetnje su sve ono što onemogućuje prijem i razumijevanje poruke od strane primatelja. Barijeru možemo usporediti sa šumom koji nastaje tijekom komunikacije, iako je taj šum više definiran nekim tehnološkim kvarom. Dok je tehnološke barijere danas najlakše riješiti, postoje ljudske barijere koje nisu toliko vidljive i predstavljaju značajan problem koji menadžeri moraju prepoznati i odmah riješiti. Razumijevanje i prevladavanje ovih prepreka ključno je za optimizaciju komunikacijskih procesa unutar organizacije.

Prema Renati Fox smetnje u komunikaciji su:

- Interferencija
- Prekid komunikacije
- Nesporazum u komunikaciji

#### 4.6.1. Interferencija

Najčešći oblik smetnji je buka koja utječe na dekodiranje, prijem i tumačenje poruke. Vrlo je važno prepoznati i smanjiti buku kako ne bi došlo do nesporazuma ili prekida komunikacije. Interferencija je neizbježan dio komunikacijskog procesa, ali njezino prepoznavanje i aktivno upravljanje može značajno poboljšati kvalitetu komunikacije unutar organizacije. Smanjenje interferencije vodi ka jasnijoj, učinkovitijoj i produktivnijoj komunikaciji, što je ključno za uspjeh i zadovoljstvo u poslovnom okruženju.

#### 4.6.2. Prekid komunikacije

Prema Renati Fox (2006) prekid komunikacije moguć je u svim fazama poruke (npr. uslijed tehničke greške), no najčešće se manifestira u fazi enkodiranja (ako odašiljatelj, ovisno o vlastitom iskustvu, znanju i stavovima, pogrešno procijeni primatelj poruke) i dekodiranja (buka, nepažnja, predrasude, nepoznavanje medija/jezika, nepoznavanje nekih segmenata jezika/jezici struke).

Prekid komunikacije može ozbiljno narušiti radnu učinkovitost i organizacijsku kulturu. Prepoznavanje uzroka ovih prekida i primjena odgovarajućih strategija za prevladavanje prekida ključni su koraci za osiguranje stalne i učinkovite komunikacije unutar organizacije. Time se omogućava nesmetan radni proces i jačanje pozitivne radne okoline.

#### 4.6.3. Nesporazum u komunikaciji

Postoji puno razloga zbog kojih dolazi do nesporazuma u komunikaciji, a neki od njih su nepoznavanje jezika ili njegova nepravilna upotreba, nesklad između elemenata poruke te subkulturne razlike. Ovo su samo neki od razloga zbog kojih može doći do nesporazuma u komunikaciji, a u konačnici poruke mogu biti zbunjujuće, nerazumljive i pogrešno shvaćene. Kroz edukaciju, poboljšanje komunikacijskih vještina i upotrebu pouzdanih tehnologija organizacije mogu minimalizirati nesporazume i osigurati uspješnu razmjenu informacija. Prema mišljenju Miljković i Rijavec (2002) „preko 50% poruka u organizaciji nikada ne stignu onima kojima su upućene ili stignu značajno izmijenjene“.

Loša komunikacija u organizaciji može uzrokovati niz ozbiljnih problema koji negativno utječu na radno okruženje i ukupnu učinkovitost poslovanja. Jedan od najčešćih problema je nesporazum među zaposlenicima. Kada poruke nisu jasno prenesene, dolazi do pogrešnih interpretacija, što može dovesti do grešaka u obavljanju zadataka ili neispunjenih očekivanja. Pad produktivnosti također je rezultat loše komunikacije. Ako zaposlenici nisu dobro informirani o svojim odgovornostima ili ciljevima, njihova motivacija može opasti, što se izravno odražava na njihov radni učinak. Također među te probleme se ubrajaju i narušeni odnosi unutar tima, demotivacija zaposlenika i neučinkovito donošenje odluka.

## 5. Rasprava

Interna komunikacija u organizaciji ključni je faktor njezine učinkovitosti i uspješnosti. Pokriva sve oblike razmjene informacija među zaposlenicima, od službenih sastanaka do neformalnih razgovora, a uključuje kanale poput e-pošte, intraneta, telefona i komunikacije licem u lice. Učinkovitost interne komunikacije izravno utječe na moral zaposlenika, produktivnost i ukupne poslovne rezultate. Jedan od glavnih razloga zašto je važna učinkovita interna komunikacija jest osigurati da svi zaposlenici imaju pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka. Kada su informacije dostupne jasno i pravovremeno, zaposlenici mogu izvršiti zadatke brže i točnije, smanjujući rizik od pogrešaka i povećavajući produktivnost. Na primjer, jasno definirane upute i redovite povratne informacije mogu dati zaposlenicima bolje razumijevanje njihovih uloga i očekivanja, čime se smanjuje neizvjesnost i povećava učinkovitost. Osim toga, interna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji kulture povjerenja i transparentnosti unutar organizacije. Kada su zaposlenici u potpunosti informirani o strategiji, ciljevima i promjenama unutar organizacije, osjećaju se angažiranijim i cjenjenijim. Ovo povjerenje potiče otvorenost i suradnju, što dodatno promiče inovativnost i prilagodljivost u organizaciji. Primjerice, održavaju se redoviti sastanci i simpoziji kako bi zaposlenici mogli izraziti svoja mišljenja i prijedloge, čime se potiče sudjelovanje u upravljanju i kolektivnom odlučivanju. Međutim, nedostatak učinkovite interne komunikacije može imati ozbiljne negativne posljedice. Nejasne ili nepotpune informacije mogu dovesti do nesporazuma, frustracija i sukoba među zaposlenicima, što dovodi do niskog morala i veće fluktuacije. Zaposlenici mogu razviti nepovjerenje u menadžment i izgubiti lojalnost organizaciji ako smatraju da nisu dovoljno informirani o važnim pitanjima ili da se njihova mišljenja ne uvažavaju. Ovim istraživanjem također je uočena korelacija između dobre komunikacije unutar poduzeća i motivacije zaposlenika na radnom mjestu. Omogućavanje zaposlenicima da iznesu svoje mišljenje i prijedloge iznimno su važni za povećanje motivacije i zadovoljstva na poslu jer motivacija za rad i zadovoljstvo zaposlenika uvelike ovisi o tome imaju li pravo glasa i hoće li se njihovi stavovi čuti. Svaki zaposlenik treba imati neovisan pristup dobro uspostavljenim komunikacijskim kanalima. Zaposlenici koji imaju dobru komunikaciju s upravom razvijaju veći stupanj lojalnosti prema poduzeću, osjećaju se ugodnije na radnom mjestu i općenito su motiviraniji za rad i postizanje zadanih ciljeva poduzeća. Loša komunikacija može stvoriti negativne međuljudske odnose i negativno radno okruženje, što je najčešći uzrok za nastanak sukoba među zaposlenicima. Primjer dobre prakse u internom komuniciranju može se vidjeti u tvrtkama koje koriste intranet platforme za centralizaciju informacija i resursa. Ove platforme

omogućuju jednostavan pristup svim relevantnim dokumentima, vijestima i obavijestima, čime se smanjuje potreba za nepotrebnim e-mailovima i telefonskim pozivima. Također, tvrtke koje potiču dvosmjernu komunikaciju kroz redovite ankete i povratne informacije zaposlenika pokazuju veći stupanj angažiranosti i zadovoljstva svojih zaposlenika.

Organizacije koje prepoznaju i investiraju u poboljšanje internog komuniciranja imaju veće šanse za dugoročni uspjeh i konkurentsku prednost na tržištu.

## 6. Zaključak

Učinkovitost internog komuniciranja u organizacijama predstavlja ključni čimbenik uspjeha i dugoročnog razvoja. Kako bi se razvili pozitivni odnosi na različitim razinama u poduzeću potrebno je imati kvalitetnu internu komunikaciju koja omogućava jasno prenošenje ciljeva, strategija i očekivanja, a onda to rezultira boljom koordinacijom aktivnosti i smanjenjem nesporazuma. Interna komunikacija je također temelj za izgradnju povjerenja, motivaciju zaposlenika i jačanje organizacijske kulture. Organizacije koje ulažu u razvoj učinkovitih komunikacijskih kanala i praksi mogu očekivati niz pozitivnih ishoda, uključujući povećanu produktivnost, bolju suradnju među timovima, bržu reakciju na promjene i krizne situacije te višu razinu zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika. Osim toga, otvorena i transparentna komunikacija omogućava zaposlenicima osjećaj uključenosti i pripadnosti, što dodatno potiče inovativnost i kreativnost unutar organizacije. Unatoč brojnim prednostima, prepreke poput nedostatka jasnosti, loše povratne informacije, fizičkih barijera, emocionalnih i kulturalnih razlika te tehnoloških izazova mogu otežati učinkovitu komunikaciju. Prepoznavanje i aktivno rješavanje ovih prepreka ključno je za unapređenje komunikacijskih procesa. Stoga, menadžment mora preuzeti aktivnu ulogu u promociji i implementaciji učinkovitih komunikacijskih strategija, osiguravajući da svaki član organizacije razumije svoju ulogu, odgovornosti i ciljeve. Kroz kontinuiranu edukaciju, ulaganje u komunikacijske tehnologije i stvaranje okruženja koje potiče otvorenu dvosmjernu komunikaciju, organizacije mogu postići visoku razinu učinkovitosti, inovativnosti i uspjeha.

## 7. Literatura

1. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica. Udžbenici Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
2. Broom, G. M., (2010.). Učinkoviti odnosi s javnošću. MATE d.o.o. Zagreb
3. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
4. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
5. Fox, R., 2006. Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna
6. Jouany, V. Internal Communication: Definition, Challenges and Top Reasons Why It's More Important than Ever. Dostupno na: <https://haiilo.com/blog/internal-communicationdefinition-challenges-and-top-reasons-why-its-more-important-than-ever/> (Datum pristupa: 20.6.2024.)
7. L. Bovee, C., V. Thill, J., 2012. Poslovna komunikacija, Suvremena, 10. izdanje. MATE d.o.o., Zagreb
8. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008. Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
9. Marić, Z. (2018.) Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin
10. Miljković, D., Rijavec, M., (2002.). Komuniciranje u organizaciji. Zagreb: IEP d.o.o naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb
11. Rouse, M.J., Rouse, S., 2005. Poslovne komunikacije. Masmedia, Zagreb
12. Tudor, Goran; Srića, Velimir (2006). Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. 3. izdanje Zagreb, M.E.P. Consult.

## Popis slika

1. Proces komunikacije.....11
2. Način komuniciranja u organizaciji.....18