

# UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA

---

**Babić, Darija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:992937>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-09-29**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij

Darija Babić

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA  
UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij

Darija Babić

**UTJECAJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA NA  
UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010225172

e-mail: darija.babic.vk@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Komentator:

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study

Darija Babić


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

Final paper

Osijek, 2021.

## „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 (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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.“

**Ime i prezime studenta/studentice:** Darija Babić

**JMBAG:** 0010225172

**OIB:** 16117949522

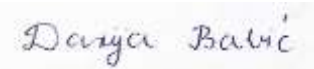
**e-mail za kontakt:** darija.babic.vk@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Utjecaj komunikacijskih vještina na upravljanje zaposlenicima

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

U Osijeku, 2021. godine

Potpis: 

## SAŽETAK

**Uvod:** Komunikacija je svugdje oko nas, kroz cijeli period života od najranije dobi do kraja. Komunikacija je vještina koja osim razgovora uključuje govor tijela pa čak i način slušanja. Kako bi komunikacija bila pravilna neophodno je posjedovati komunikacijske vještine. Razvoj navedenih vještina važan je za cijelu organizaciju. Od strane upravitelja ljudskim resursima (menadžera) veoma je važno stvoriti zdravo okruženje unutar organizacije što dovodi do osjećaja sigurnosti i slobode među zaposlenicima, što im pruža okvire da izraze vlastite misli, osjećaje i stavove vezane uz planove, poslovanje, probleme. **Metode:** U sklopu rada napravljeno je kratko istraživanje na 60 ispitanika koji su zaposlenici tvrtke Konzum d.d. s ciljem prikazivanja teme rada kroz primjer iz prakse putem anonimnog upitnika napravljenog na platformi Google. Primjer upitnika napravljen je prema „*Upitniku o zadovoljstvu u komunikaciji*“, koji su razvili Downs i Hazen (1977.), a smatra se kao primarni istraživački alat koji se koristi u komunikacijskim procjenama. Dobiveni podaci obrađeni su deskriptivnom statistikom, kao što su frekvencija, srednja vrijednost i standardna devijacija te Z-testom. **Rezultati:** Prilikom obrade podataka uz pomoć deskriptivne statistike i Z-testa potvrđene su dvije od tri postavljene hipoteze. **Zaključak:** Komunikacijske vještine su veoma važne za funkcioniranje organizacija, s toga bi svakako bilo potrebno više istraživanja na navedenu temu koja bi mogla pomoći u razvoju i poboljšanju komunikacije unutar organizacije. Odnosno najjednostavnije rečeno učinkovito korištenje vještina komunikacije temelj je za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima unutar organizacije.

**KLJUČNE RIJEČI:** komunikacija, komunikacijske vještine, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima

## **ABSTRACT:**

**Introduction:** Communication are all around us throughout the entire period of life, from the earliest age to the end. Communication is a skill that in addition to conversation involves body language and even the way of listening. In order for communication to be proper it is necessary to possess communication skills. The development of these skills is important for the whole organization. It is very important for the human resources manager to create a healthy environment within the organization that leads to a sense of security and freedom among employees, which provides them with a framework to express their own thoughts, feelings and attitudes related to plans, business, problems. **Methods:** As part of the work, a short survey was conducted on 60 respondents who are employees of Konzum d.d. with the aim of presenting the topic of the work through an example from practice through an anonymous questionnaire made on the Google platform. An example of a questionnaire was made according to the „*Communication Satisfaction Questionnaire*“, developed by Downs and Hazen (1977), the primary research tool used in communication assessments. The obtained data were processed by descriptive statistics, such as frequency, mean and standard deviation, Z-test. **Results:** When processing the data with the help of descriptive statistics and Z-test, two of the three hypotheses were confirmed. **Conclusion:** Communication skills are very important for the functioning of organizations, so it would certainly require more research on this topic that could help develop and improve communication within the organization. The effective use of communication skills is the foundation for successful human resource management within an organization.

**KEY WORDS:** communication, communication skills, organization, human resources management

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	3
2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	3
2.2. Komunikacija.....	4
2.2.1. Ciljevi, vrste i načela komunikacije.....	6
2.2.2. Verbalna komunikacija .....	6
2.2.3. Neverbalna komunikacija .....	7
2.3. Komunikacijske vještine.....	8
2.3.1. Vještine uspješne komunikacije.....	9
2.3.2. Prepreke za uspješnu komunikaciju.....	15
3. METODOLOGIJA RADA .....	16
4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	17
4.1. KONZUM – kratki opis tvrtke .....	17
4.2. Metode istraživanja, hipoteze .....	18
4.3. Rezultati istraživanja .....	19
5. RASPRAVA.....	23
6. ZAKLJUČAK .....	25
LITERATURA.....	25



## 1. UVOD

Osnovno značenje pojma ljudski potencijali (*human resources*) odnosi se na radnu snagu unutar organizacije. Isti može označavati pojedinca ali i dio organizacije.<sup>1</sup>

Kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima ono obilježava znanstvenu disciplinu, odnosno ulogu upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacije, ali i odnos prema istima.

Khan i Abdulah (2019) ističu kako upravljanje ljudskim potencijalima uključuje zadatke poput pripreme i upravljanja, strateškog zapošljavanja, obuke zaposlenika, upravljanje učinkovitosti, odnose sa zaposlenicima i između zaposlenika, zdravstvenu zaštitu, zadovoljstvo zaposlenika kao i pružanje usluga zaposlenicima. Također, uključuje politike i prakse postavljene za poboljšanje organizacijske učinkovitosti, angažman zaposlenika i kvalitetu rada.

Odnosno, „...*suvremeni menadžer kroz najvažniju aktivnost u gospodarstvu usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku.*“ (Garača i Kadlec, 2011:118).

Hameed i Anwar, (2018), navode kako aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima utječu na cjelokupnu naknadu i postupak odabira kao i kapacitet upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacija, što ukazuje na to da upravljanje ljudskim potencijalima uključuje politike odnosa s onim bitnim za ta osnovna područja, poput promicanja angažmana radne snage, evaluacije, primjene znanja i pripreme kapaciteta, obuku zaposlenika i zadržavanje osoblja zajedno s upravljanjem vezanim uz administrativne poslove.

Kada je riječ o internoj komunikaciji ona podrazumijeva središnji proces u kojem zaposlenici dijele informacije, stvaraju odnose, stvaraju značenja i grade kulturu i vrijednosti te je prepoznata kao temelj modernih tvrtki (Men, 2014). Sve veći broj dokaza pokazuje kako učinkovita interna komunikacija igra vitalnu ulogu u razvijanju pozitivnog stava zaposlenika kao što su povjerenje, organizacijska predanost, zadovoljstvo poslom, organizacijska identifikacija i pozitivni odnos zaposlenika i tvrtke (Kim i Rhee, 2011). Za svaku uspješnu komunikaciju važne su dobro razvijene komunikacijske vještine.

Pod pojmom poslovne komunikacije podrazumijeva se slanje i primanje verbalnih i neverbalnih poruka unutar organizacije. Hanna i Wilson (1998) proširili su ovu definiciju, ukazujući kako

---

<sup>1</sup> Selekcija.hr [Internet] Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-stoje-to/> učitano 15. svibnja 2021.

je poslovna komunikacija proces generiranja, prijenosa, primanja i tumačenja poruka u međuljudskim odnosima, odnosno grupni, javni i kontekst masovne komunikacije putem pisanih i verbalnih formata. Conrad i Newberry (2020) izjavili su kako je učinkovita poslovna komunikacija ključ za planiranje, vođenje, organiziranje i kontroliranje resursa organizacija za postizanje ciljeva, a može biti formalna ili neformalna.

U ovom završnom radu nakon teorijske podloge koja podrazumijeva definiranje i objašnjavanje temeljnih pojmova napravljeno je kratko istraživanje na primjeru iz prakse (Konzum d.d.). Teorijska podloga i temeljni pojmovi potrebni su kako bi razumjeli sam pojam komunikacije i komunikacijskih vještina te prema tome kvalitetno napravili i razumjeli rezultate istraživanja.

## 2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima ključan je faktor za uspješno poslovanje.

Prema Jambrek i Penić (2008) povijest pojma upravljanja ljudskim potencijalima seže u 18. stoljeće kada je Adam Smith započeo s isticanjem važnosti obrazovanja pojedinaca za društvo u svojim djelima. Nakon njega Karl Marx u 19. stoljeću prilikom analiziranja faktora proizvodnosti istaknuo je dva pojma, stručnost i uspješnost zaposlenika, te je razvoj čovjeka uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Dvije navedene činjenice uvod su u upravljanje ljudskim potencijalima danas.

Prema Jambrek i Penić (2008) kod upravljanja ljudskim potencijalima važno je uvažiti slijedeće:

- zadovoljavanje potreba zaposlenika,
- poboljšanje socio-ekonomskog položaja,
- osiguranje kvalitetnih uvjeta rada,
- osiguravanje dobre radne atmosfere unutar organizacije,
- briga za zaposlenike.

Osobitost ljudskih potencijala govori o složenosti koja interpretira koncept čiji je temelj ljudski faktor. Neosporna je činjenica kako organizacija ne može funkcionirati bez ljudskog faktora te kako je isti težak za proučavanje zbog kompleksnosti čovječanstva (Jambrek i Penić, 2008). Sve navedeno je razlog zašto je upravljanje ljudskim potencijalima iznimno složen posao za razliku od na primjer upravljanja financijama ili materijalom.

Upravljanje ljudskim potencijalima osnovni je faktor velikih organizacija. Mnoge organizacije tako imaju formirane odjele za menadžment ljudskih potencijala.

Menadžment ljudskih potencijala definiran je kao niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća koje za cilj imaju osigurati adekvatan broj zaposlenih prema njihovim znanjima, vještinama, i sl. (Pološki Vokić, 2004).

Prema Sikavica Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, (2008) menadžment ljudskih potencijala ima specifične ciljeve, koji se mogu podijeliti u tri osnovne skupine: poslovni, ekonomski, socijalni te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena (slika 1).



Slika 1 Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Izvor: izrada autora prema Sikavica Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, (2008)

Važno je navesti i činjenicu kako uspješno planiranje ljudskih potencijala organizacijama donosi konkurentsku prednost (jer postaju fleksibilnije i poduzetnije), omogućava zapošljavanje i zadržavanje potrebnog broja ljudi željene kvalitete te optimalno korištenje ljudi i izbjegavanje prekomjernog broja zaposlenika, rezultira svrsishodnijim dodatnim obrazovanjem i usmjerenim i pravodobnim razvojem menadžera, dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika, smanjuje troškove ljudskih potencijala te ima ostale koristi kao što su predviđanje troškova rada, izračun produktivnosti i sl.) (Sikavica Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

## 2.2. Komunikacija

Porijeklo riječi komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio*, što znači priopćavanje. Također latinska riječ *communis* znači zajedničko, pa tako komunikaciju možemo opisati i kao

»proces zajedništva« kojim se realiziraju odnosi među ljudima. Uz pomoć komunikacije ljudi izjavljuju vlastite stavove, potrebitosti i namjere drugim ljudima. Komunicirati se može verbalno i neverbalno.

Prema povijesnim definicijama Theodorson (1969) definira komunikaciju kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocije od jedne osobe ili grupe do druge ili drugih prvenstveno kroz simbole dok Osgood i sur. (1957.) navode kako komunikacija postoji gdje god jedan sustav ili izvor utječe na drugi i prenosi se putem komunikacijskih kanala (Fox, 2010).

Danas, komunikacija se definira kao razmjena osjećaja, misli, dojmova i ideja među ljudima.

Još jedna definicija glasi kako je komunikacija proces prijenosa ideja ili emocija jedne osobe drugoj kroz izraze lica, geste, govor ili putem komunikacijskih sredstva kao što su pisanje, telefon, radio, televizija itd. (Conrad i Newberry, 2020).

Svakodnevno se susrećemo s dokazima kako je komunikacija složen proces. U bilo kojoj fazi ovog procesa stvari mogu poći po zlu, što komunikaciju čini manje učinkovitom. Na primjer, pošiljatelj možda neće izraziti što on / ona želi reći jasno; ili u sobi može biti bučno; ili primatelj možda neće razumjeti riječi koje pošiljatelj koristi. Da bi komunikacija bila učinkovita potrebno je umanjiti prepreke u komunikaciji (Jurković, 2012).

Kada je riječ o poslovnoj komunikaciji ona podrazumijeva slanje i primanje verbalnih i neverbalnih poruka unutar organizacije. Hanna i Wilson (1998) proširili su ovu definiciju, ukazujući kako je poslovna komunikacija proces generiranja, prijenosa, primanja i tumačenja poruka u međuljudskim odnosima, odnosno grupni, javni i kontekst masovne komunikacije putem pisanih i verbalnih formata. Conrad i Newberry (2020) izjavili su kako je učinkovita poslovna komunikacija ključ za planiranje, vođenje, organiziranje i kontroliranje resursa organizacija za postizanje ciljeva, a može biti formalna ili neformalna.

Garača i Kadlec (2011:118) ističu kako je, *...komunikacija proces dijeljenja informacija i može se reći da bez nje menadžment ne postoji. On predstavlja vitalan dio svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga. Nedovoljna komunikacija, pretjerana umreženost, globalizacija, razvoj visoko sofisticirane tehnologije, internet i turbulentno okruženje donose dobar i loš menadžment. To pokazuje kvantitetu i kvalitetu cjelokupnog procesa.*“ (Garača i Kadlec, 2011:118).

### 2.2.1. Ciljevi, vrste i načela komunikacije

Efektivna komunikacija važan je alat svih menadžera. Važno je da svaki zaposlenik i menadžer imaju mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja o radnoj atmosferi, stavu, ostvarivanju cilja, pojedinim zadacima i sl. Ujedno zaposlenik mora biti taj koji može odgovoriti klijentu na svako potencijalno pitanje vezano uz proizvod ili uslugu. Od iznimne je važnosti i dobra komunikacija unutar same organizacije koja je ključni element za održavanje radne etike i učinkovitosti.<sup>2</sup>

Kada je riječ o vrstama komunikacije one su: Govorna ili verbalna komunikacija, koja uključuje komunikaciju licem u lice, telefon, radio ili televiziju i druge medije. Neverbalna komunikacija, koja pokriva govor tijela, geste, način odijevanja ili ponašanja, mjesto gdje osoba stoji, pa čak i miris. Postoji mnogo suptilnih načina na koje se može komunicirati (možda čak i nenamjerno) s drugima. Na primjer, ton glasa može dati naznake raspoloženja ili emocionalnog stanja, dok se signali rukama ili geste mogu dodati izgovorenoj poruci. Još jedan oblik komunikacije je pisana komunikacija koja uključuje pisma, e-poštu, društvene medije, knjige, časopise, internet i druge medije (SYN, 2020).

Kada je riječ o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji one su važne kod slušanja i razumijevanja drugih, ali i za ostaviti dobar prvi dojam.

### 2.2.2. Verbalna komunikacija

*„Verbalna komunikacija predstavlja izgovorenu ili pisanu riječ u svrhu dijeljenja informacije s drugima“ (Garača i Kadlec, 2011:120).*

Prema Burnić i Mujkić (2017) verbalna komunikacija podrazumijeva prenošenje poruke od prijenosnika-pošiljatelja do recipijent-primatelja poruke preko nekog komunikacijskog kanala.

*„Verbalna komunikacija je razgovor kojim učesnici prenose svoje osjećaje, misli, saznanja i druge aspekte socijalne interakcije. U radnoj sredini, verbalna komunikacija je osnova za razmjenu poslovnih ideja i ponuda u čemu se ogledava i značaj verbalne komunikacije. Osnovni element verbalne pisane i usmene komunikacije je jezik u svojim pojavnim oblicima.“ (Burnić i Mujkić, 2017:266)*

---

<sup>2</sup> Proprium [Internet] Dostupno na: <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/>,  
učitano: 18. svibnja 2021.

Učinkovita verbalna komunikacija unutar organizacije ovisi o odnosima između komunikacijskih partnera i radnog konteksta.

Prema Doyle (2017) verbalna komunikacija u radnom okruženju odvija se između mnogih različitih pojedinaca i grupa kao što su suradnici, menadžeri, šefovi i podređeni, zaposlenici, kupci, klijenti, nastavnici i studenti te govornici i njihova publika. Verbalna komunikacija događa se u mnogim različitim kontekstima, uključujući treninge, prezentacije, grupne sastanke, ocjene učinka, individualne rasprave, intervjuje, disciplinske sesije, prodaje i konzultantske angažmane.

S obzirom na temu završnog rada važno je istaknuti kako su otvorene i stalne komunikacijske linije neophodne za uspjeh tima, posebno kada dovršavaju projekte koji su kritični za kvalitetu i rokove. Jedna od najvažnijih vještina izgradnje tima, jaka verbalna komunikacija pomaže osigurati uočavanje i rješavanje problema u formativnim fazama, izbjegavajući skupnu eskalaciju.

Prema Doyle (2017) neke od taktika korištenja verbalne komunikacije unutar organizacije su:

- Kratko prenošenje poruka,
- Poticanje nevoljnih članova grupe da dijele svoje mišljenje,
- Objašnjavanje teške situacije bez ljutnje,
- Primanje kritike bez obrane,
- Suzdržavanje od prečestog govora ili ometanja drugih,
- Traženje povratnih informacija,
- Navođenje vlastitih potrebe, želja ili osjećaja.

### **2.2.3. Neverbalna komunikacija**

Kada je riječ o neverbalnoj komunikaciji, najosnovnija definicija neverbalne komunikacije je ona, da je to komunikacija bez riječi, i odvija se namjerno ili nenamjerno. Ona je uvijek prisutna kada se ljudi susreću, za razliku od verbalne komunikacije. Također ima neizmjernu vrijednost prenošenja informacija o drugima koje nisu htjeli namjerno otkriti. Iz nje se može prepoznati, naučiti i shvatiti što netko misli jer su mnogo izražajnije od dvosmislene verbalne komunikacije. Komunikacija bez riječi može zamijeniti govor, naglasiti određeno izgovaranje, utjecati na tijek

razgovora. Odnosno povremeno se stvara velika razlika između onoga što osoba govori i onog što osjeća. Često se događa da je poruka prenesena i shvaćena neverbalno.

Neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije usmena ili pisana. Neverbalna komunikacija uključuje jezik tijela, mimike lica ali i prostor, boje, odijevanje, raspored sjedenja, položaj i opremu ureda i sl. (Jurković, 2012).

Neverbalna komunikacija konkretizira se u skupini poruka koje nisu izražene riječima, a koje mogu biti dekodirane, stvarajući značenja koja mogu pratiti, proturječiti, zamijeniti, dovršiti ili naglasiti poruku koja se prenosi riječima. Komunikacija kroz govor tijela je stalna; poruke poslana na ovaj način su kontinuiran i služe za olakšavanje trajnog dijaloga između unutarnjeg i vanjskog. Važnu ulogu neverbalne komunikacije naglašavaju rezultati američkog znanstvenika Mehrabiana, pionira u razumijevanju komunikacije koji je otkrio da tijekom komunikacije ljudi 8% reagiraju na riječi, 23% na intonaciju i 69% na govor tijela (Dobrescu i Lupu, 2015).

Prema Knapp i Hall (2010) glavne funkcije neverbalnog ponašanja u komunikaciji su:

- pokazivanje emocija,
- iskazivanje odnosa prema drugima,
- predstavljanje sebe drugima,
- pratnja govora.

Zna se dogoditi da osoba nenamjerno šalje neverbalne poruke npr. zamuckivanje, rumenjenje, mrštenje i znojenje. To se može dogoditi neovisno o vlastitoj želji.

Navedeno pokazuje koliko je zapravo važna neverbalna komunikacija kako u životu općenito tako i u poslovnom svijetu.

### **2.3. Komunikacijske vještine**

Pravilnim korištenjem komunikacijskih vještina prilikom komuniciranja unutar organizacije ispunjava se prikladna poslovna strategija čiji je cilj stvaranje dobre radne atmosfere unutar organizacije.

Brojni izvori navode kako su komunikacijske vještine ključne za karijeru, uspjeh i značajan doprinos organizacijskom uspjehu. Unatoč navedenoj činjenici vezanom uz važnost



komunikacijskih vještina prema Conrad i Newberry (2020) postoje dokazi kako dugoročnim zaposlenicima i onima koji tek ulaze u radnu snagu s fakulteta i dalje nedostaju navedene vještine.

S obzirom na navedeno važno je znati koje su to uspješne vještine komunikacije kako bi ih i menadžeri i zaposlenici naučili koristiti. U nastavku slijedi više o uspješnim vještinama komunikacije.

### 2.3.1. Vještine uspješne komunikacije

*„Prenošenje poruke drugim ljudima može zvučati jednostavno, ali to je postupak koji je često prepun pogrešaka. Mnogi se trude učinkovito komunicirati – usmeno i pismeno. No, prenose misli i ideje koje njihovi primatelji pogrešno tumače ili shvaćaju. To može rezultirati zbrkom, frustracijom, izgubljenim naporom i propuštenim prilikama. Komunikacija se prekida, što onemogućuje suradnju i napredak. Istraživanja pokazuju da je dobra komunikacija jedna od glavnih “mekih” vještina koju menadžeri traže kod zaposlenika. No, komunikacija će biti uspješna samo kada i osoba koja je poslala poruku, i osoba koja je prima, razumiju ključne poruke koje se prenose“<sup>3</sup>*

*„Uspješno komuniciranje kao dio strategije vođenja smatra se jednom od najznačajnijih vještina menadžera. Najvažnija odlika uspješnih menadžera je vještina uspješne komunikacije i od presudne je važnosti za različite aktivnosti menadžera.“ (Garača i Kadlec, 2011:121).*

Zanimljiva je činjenica kako su pojedina istraživanja pokazala kako menadžeri provedu 80% svog radnog vremena u komunikaciji.<sup>4</sup>

Prema Bedeković (2010) komunikacijske vještine koje su od iznimne važnosti za svakog menadžera su:

- Vještina interpersonalne komunikacije
- Vještina prezentacije

---

<sup>3</sup> Edukacije.hr [Internet] Dostupno na: [Članak "7 faza procesa učinkovite komunikacije" | edukacijE.hr](#), učitano 7. lipnja 2021.

<sup>4</sup> Edukacije.hr [Internet] Dostupno na: [Članak "7 faza procesa učinkovite komunikacije" | edukacijE.hr](#), učitano 7. lipnja 2021.

- Vještina pregovaranja.
- Vještina interpersonalne komunikacije obuhvaća vještinu korporativne komunikacije i vještinu aktivnog slušanja.
- Vještina koja se uči i usavršava konstantnim ponavljanjem.

Everson (2009) ističe kako je učinkovita komunikacija dvosmjerna aktivnost koja uključuje pošiljatelja i primatelja poruke. Neki vjeruju da slušatelj ili čitatelj ima jednaku odgovornosti u razumijevanju teme kao i govornik ili pisac u njezinu predstavljanju. Da bi se učinkovita komunikacija dogodila, ljudi trebaju ne samo govoriti ili pisati već i razumjeti kako su drugi shvatili njihove poruke. Neki od primjera kako usavršiti navedene vještine su: čitanje o proizvodu tvrtke i objašnjavanje istog budućem kupcu, stvarajući tako vještine čitanja i govora kako bi se stvorila točna komunikacija, kao i vještine slušanja kako bi se procijenio uspjeh komunikacije. Drugi primjer je razumijevanje pitanja od strane kupca, a zatim daljnje čitanje kako bi se dobio zadovoljavajući odgovor. Razumijevanje ovih vještina bitno je kako bi se poboljšao proces komunikacije i jezika.

Nastavno, „...*prezentacije i govori pred većom skupinom ljudi obično izazivaju nelagodu i stres i u najopuštenijim situacijama. Dobru prezentaciju prethodi dobra priprema, neverbalna komunikacija, usmjerenost na ideju i auditorij te usmjerenost na rezultat, a ne postupak*“ (Garača i Kadlec, 2011:121).

S obzirom na prethodno navedeno zaključno je kako je za obavljanje određenih aktivnosti potrebno uspješno usavršavanje jezičnih vještina i često potrebne kombinacije višestrukih vještina.

Učinkovita komunikacija više je od puke razmjene informacija. Riječ je o razumijevanju osjećaja i namjera koje stoje iza informacija. Osim što je moguće jasno prenijeti poruku, potrebno je i slušati na način da se stekne puno značenje onoga što se govori i učini da se druga osoba osjeća saslušanom i razumljivom.

### **2.3.2.1. Samootkrivanje**

Samootkrivanje se smatra vještinom koja je usmjerena iznošenju informacija o sebi. Informacije se odnose na osobne ili povjerljive te ih je važno iznositi na prikladan način i u adekvatnom kontekstu.

*„Samootkrivanje se uglavnom odvija u porukama elektroničke pošte, na osobnim web stranicama te u skupnim diskusijama (npr. u forumu ili pričaonici na webu). Dobro je dvaput promisliti prije otkrivanja informacija o sebi te uzeti u obzir sljedeće:*

*(a) tko ih sve može primiti;*

*(b) kako sve mogu biti protumačene;*

*(c) da li smo i koliko anonimni u nekom forumu ili pričaonici;*

*(d) djelujemo li hvalisavo ako želimo ostaviti jako dobar dojam;*

*(e) je li samootkrivanje prihvatljivo u danim uvjetima (npr. poslovne komunikacije)“.<sup>5</sup>*

### **2.3.2.1. Asertivnost**

Izravno, asertivno izražavanje omogućuje jasnu komunikaciju i može povećati samopoštovanje i vještine donošenja odluka. Biti asertivan znači izražavati svoje misli, osjećaje i potrebe na otvoren i iskren način, zauzimajući se za sebe i poštujući druge. To NE znači biti neprijateljski raspoložen, agresivan ili zahtjevan. Učinkovita komunikacija uvijek se odnosi na razumijevanje druge osobe, a ne na pobjedu u svađi ili forsiranje vašeg mišljenja drugima (Smith, Robinson, Segal, 2020).

### **2.3.2.2. Aktivno slušanje**

Biti dobar slušatelj jedan je od najboljih načina da osoba bude dobar komunikator. Nitko ne voli komunicirati s nekim tko ne sluša sugovornika.

Prema Flynn, Valikoski, Grau (2008) aktivno slušanje stvara organizacijsku klimu koja odgovara potrebama i motivacijama zaposlenika i promiče uključenost i povećanu produktivnost. Iskustvo ozbiljnog shvaćanja i saslušanja može stvoriti osjećaj vlastite vrijednosti i predanosti grupi, a budući da identifikacija zaposlenika s organizacijom utječe na uspješnost poslovanja, atraktivna komunikacijska klima može značajno pridonijeti tome i postići dugoročni uspjeh tvrtke.

---

<sup>5</sup> SSMB [Internet] Dostupno na: [Microsoft Word - tecaj iz on line komunikacija \(ssmb.hr\)](https://www.smb.hr/), učitano 07. lipnja.2021.

Everson (2009) objašnjava kako je slušanje vitalna jezična vještina u smislu da omogućuje razumijevanje onoga što drugi ljudi govore ili komuniciraju. Kao što je prethodno navedeno, da bi netko mogao biti dobar govornik, mora biti i dobar slušatelj. To znači da vještina slušanja omogućuje razvoju određenih sposobnosti koje će omogućiti aktivnom slušatelju informacija ili jezika koji dolaze od navedenih osoba. Slušanje je od vitalne važnosti jer dovodi do učinkovitog govora, što također dovodi do aktivnog čitanja kako bi se znalo više o određenoj temi, a to omogućuje učinkovito pisanje. Slušanje je neophodno u smislu da pojedincima također omogućuje da mogu obratiti pažnju na druge da shvate što im se isporučuje ili priopćava. Na primjer, učenici ili studenti oslanjaju se na vještinu slušanja jezika kako bi razumjeli upute tijekom situacije učenja u nastavi.

Prema Doyle (2017) dvije su komponente aktivnog slušanja na radnom mjestu: pažnja i refleksija.

Pažnja uključuje držanje kontakta očima, klimanje glavom, dobro držanje tijela i zrcaljenje govora tijela govornika kako bi se pokazalo istinsko zanimanje za ono što govori.

Refleksija je ponavljanje i parafraziranje onoga što je govornik rekao da bi pokazao da uistinu razumijete ono što vam govore.

Dok su neke od vještina aktivnog slušanja prema Sajjad Kabir (2017):

- Korištenje minimalnih poticaja

Odnosi se na male signale ili riječi kojima govornik daje do znanja da sluša i razumije - riječi poput „uh-huh“, „da“, „ne“, „mmm“ i male radnje poput klimanja glavom pokazuju da je osoba aktivni slušatelj.

- Korištenje govora otvorenog tijela

Zahvaljujući govoru tijela postiže se ugodna atmosfera prilikom razgovora, zatvoren govor tijela pokazuje nezainteresiranost i stvara neugodno ozračje.

- Ponavljanje nekih riječi govornika ili fraze kako bi ih se potaknulo da kažu više.
- Parafraziranje

Parafraziranje se odnosi na prepričavanje sugovornikove teze.

- Rezimiranje

Rezimiranje se odnosi na kratko sumiranje u rečenici ili dvije, ono o čemu je govornik govorio tijekom dužeg razdoblja.

➤ Zrcaljenje

Zrcaljenje je usvajanje aspekata govora tijela, tona glasa i jezika radi razvijanja odnosa i pomoći sugovorniku da se osjeća ugodno, slobodnije.

➤ Reflektiranje

Odnosi se na razumijevanje osjećaja ili raspoloženja govornika i vraćanje njihovih percepcija natrag na njih.

➤ Korištenje tišine

Kako bi komunikacija bila uspješna potrebno je povremeno koristiti i tišinu, tako da govornik ima prostor da ostane u skladu sa svojim osjećajima i da radi na onome što želi reći.

➤ Vještine ispitivanja

Odnose se na korištenje pitanja kako i kada koja pomažu sugovorniku da se otvori i kaže više prilikom komunikacije.

Kao važna pravila aktivnog slušanja Sajjad Kabir (2017) navodi slijedeće:

Traženje razumijevanja prije nego biti shvaćen. Sajjad Kabir (2017) smatra da je u procesu aktivnog slušanja važno ne biti osuđivački nastrojen odnosno potrebno je izbjegavati dijeliti vlastitu prosudbu dok se ne poslušaju prosudba govornika. Empatično slušanje pokazuje visok stupanj emocionalne inteligencije.

Iako nije usko vezan uz samu temu kao najbolji primjer shvaćanja prethodno navedenog ističe se činjenica kako postoji razlog zbog kojeg djeca obično ne razgovaraju s odraslima o drogama, seksu i sl. Djeca već znaju što odrasli imaju za reći. Jednom kada dijete spozna prosudbu roditelja malo je razloga za postavljanje pitanja, osim ako je namjera raspravljati.

Kao još jedno pravilo Sajjad Kabir (2017) navodi pružanje nepodijeljene pažnje govorniku. Govornik održava kontakt očima kako bi bio siguran da slušatelj ili slušatelji obraćaju pažnju. Iz govora njihova tijela govornik može prepoznati govori li preglasno ili pretiho, prebrzo ili polako ili su rječnik ili jezik neprikladni. Slušatelji također mogu slati poruke koristeći jezik tijela. Pozitivne povratne informacije su sredstvo za oslobađanje endorfina za davatelja i pošiljatelja. Kontakt očima može biti oblik pozitivne povratne informacije.

Konačno pravilo za aktivno slušanje je učinkovita upotreba tišine. Neki od najboljih policijskih ispitivača, savjetnika, učitelja i roditelja nauče više šutnjom nego postavljanjem pitanja. Za aktivnog slušatelja, tišina je vrlo vrijedan alat. Odnosno važno je ne prekidati govornika ukoliko isto nije prijeko potrebno.

### **2.3.2.3. Empatičko razumijevanje**

Sposobnosti menadžera da suosjeća ili pokazuje razumijevanje za podređene poboljšava njihovu sposobnost učinkovitog slušanja, omogućujući im da čitaju između redaka i dođu do suštine onoga što se događa (Flynn, Valikoski, Grau, 2008).

Kroz empatiju i prisustvo od strane menadžera povećava se vjerojatnost da će podređeni otkriti svoje misli i osjećaje. Ova otvorena i iskrena razmjena trebala bi dovesti do mnogih pozitivnih ishoda za organizaciju, kao što su povećana predanost organizaciji i povećana produktivnost (Flynn, Valikoski, Grau, 2008).

Fokusiranje na poboljšanje vještina slušanja ne bi trebalo samo pomoći organizacijama da poboljšaju svoje ishode, već i pomoći zaposlenicima u ostvarenju njihovih karijernih težnji.

Upotreba jednostavnih fraza poput „Razumijem što želite reći“ pokazuje aktivno slušanje i empatiju prema govorniku kao i poštivanje mišljenja govornika. Aktivno slušanje može pomoći da se osoba prilagodi onome što sugovornik misli i osjeća, što će zauzvrat olakšati iskazivanje empatije.

### **2.3.2.4. Usklađena konverzacija.**

*„Usklađenost sudionika u konverzaciji posebno je važan činitelj uspješnog odvijanja rasprave. Usklađivanje sudionika obavlja se u odnosu na tip interakcije (npr. čavrljanje, rasprava, prepirka itd.), pravila u konverzaciji (npr. vezano uz uzimanje riječi, prihvaćanje voditelja rasprave, korištenje žargona itd.), temu rasprave (npr. izbor, razvijanje i promjene teme) i sudjelovanje u raspravi (npr. tko se, na koji način i kada uključuje u raspravu). Ukoliko sudionici imaju oprečna pravila ili se ne uspijevaju uskladiti, konverzacija se ne odvija na povoljan način ili se prekida“<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> SSMB [Internet] Dostupno na: [Microsoft Word - tecaj iz on line komunikacija \(ssmb.hr\)](https://www.ssmb.hr/), učitano 07. lipnja.2021.

Ljudi će biti otvoreniji za komunikaciju ako vide poštovanje prema njima i njihovim idejama. Jednostavne radnje poput korištenja imena osobe, uspostavljanja kontakta očima i aktivnog slušanja kad osoba govori učinit će da se osoba osjeća cijenjenom.

### **2.3.2. Prepreke za uspješnu komunikaciju.**

Prema Doyle (2017) uobičajene prepreke za učinkovitu komunikaciju uključuju:

**Stres i emocije izvan kontrole.** Kada je osoba pod stresom ili emocionalno preplavljena, vjerojatnije je da će pogrešno pročitati druge ljude, poslati zbunjujuće ili odbacujuće neverbalne signale i pasti u nezdrave obrasce ponašanja. Da bi izbjegli sukob i nesporazume potrebno je naučiti kako se brzo smiriti prije nastavka razgovora.

**Nedostatak fokusa.** Nije moguće učinkovito komunicirati prilikom obavljanja više zadataka. Ako osoba npr. provjerava telefon, planira što će sljedeće reći ili sanjari gotovo sigurno će propustiti neverbalne znakove u razgovoru. Zato da bi komunikacija bila učinkovita potrebno je izbjeći ometanje i ostati usredotočen.

**Nedosljedan govor tijela.** Neverbalna komunikacija trebala bi pojačati ono što se govori, a ne proturječiti. Ako osoba kaže jedno, a govor tijela govori nešto drugo slušatelj će vjerojatno osjetiti, protumačiti to kao nepoštenje. Na primjer, odgovor "da" dok osoba odmahuje glavom ne.

**Negativan govor tijela.** Odnosi se na činjenicu kako ukoliko se osoba ne slaže s onim što joj se govori ili joj se ne sviđa, možda će negativnim govorom tijela odbiti poruku druge osobe, poput križanja ruku, izbjegavanja kontakta očima ili tapkanja nogama. Nije nužno slagati se ili voljeti ono što druga osoba govori, ali da bi učinkovito komunicirali i ne stavljali drugu osobu u defenzivu, važno je izbjegavati slanje negativnih signala.

### **3. METODOLOGIJA RADA**

U ovom radu nakon teorijske podloge koja podrazumijeva definiranje i objašnjavanje temeljnih pojmova napravljeno je kratko istraživanje na primjeru iz prakse. Teorijska podloga i temeljni pojmovi potrebni su kako bi razumjeli sam pojam komunikacije i komunikacijskih vještina te prema tome kvalitetno napravili i razumjeli rezultate istraživanja. Istraživanje je obavljeno anonimno putem online obrasca uz pomoć platforme Google za zaposlenike tvrtke Konzum d.d.. Primjer upitnika napravljen je prema „*Upitniku o zadovoljstvu u komunikaciji*“, koji su razvili Downs i Hazen (1977.), primarni istraživački alat koji se koristi u komunikacijskim procjenama. Dobiveni podaci obrađeni su deskriptivnom statistikom, kao što su frekvencija, srednja vrijednost i standardna devijacija te Z test.

U radu su korištene slijedeće metode induktivna, deduktivna, metoda analize i sinteze, te metoda dokazivanja u praktičnom dijelu.

Prilikom izrade rada korištena je stručna literatura i Internet.



## 4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

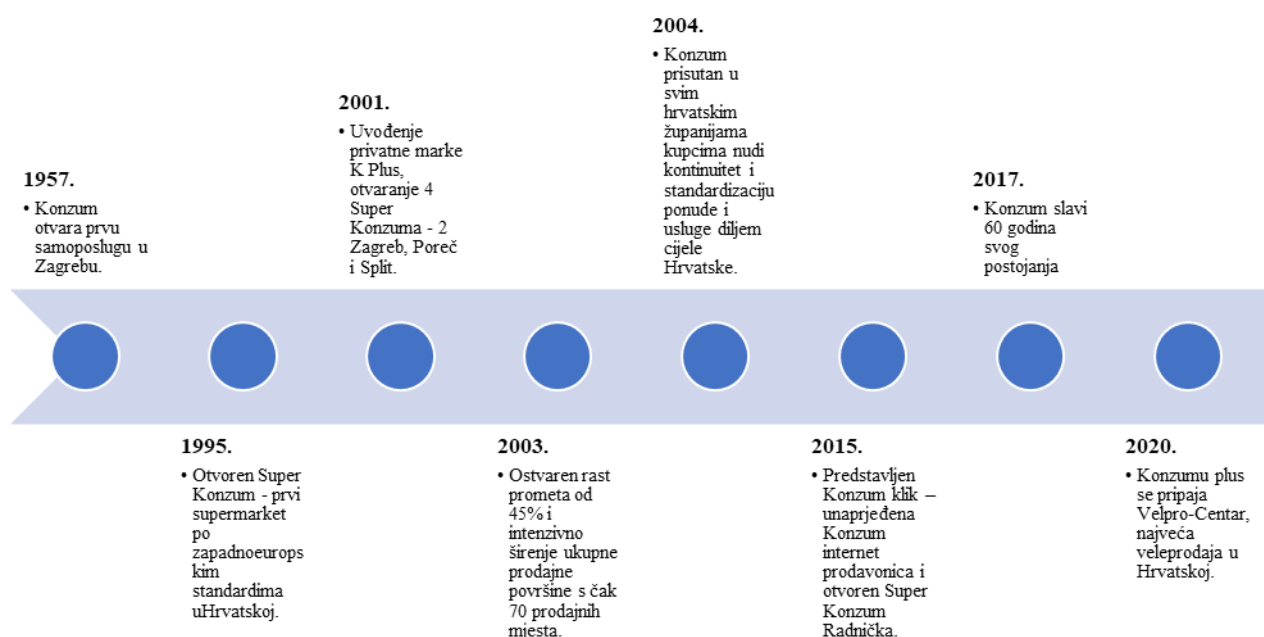
### 4.1. KONZUM – kratki opis tvrtke

„Konzum je vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj. S više od 11.000 zaposlenika ubraja se u najveće poslodavce u državi, a svakog dana u preko 600 Konzumovih prodavaonica kupuje čak 500.000 kupaca. Prisutan je u 114 gradova i 211 mjesta, što uključuje i većinu hrvatskih otoka.“<sup>7</sup>

Prema informacijama na webu: KONZUM d.d. registriran je za djelatnost Trgovina na malo u nespecializiranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima (47.11). Konzum d.d. u privatnom je vlasništvu i 100% financiran domaćim kapitalom.

Konzum d.d. u Hrvatskoj posluje kroz tri prodajna formata robe široke potrošnje: Konzum prodavaonice u susjedstvu, Konzum maxi format te Super Konzum. Također u ponudi je i Internet prodaja, te opcija naruči i pokupi.

U nastavku lenta vremena prikazuje povijesni razvoj Konzuma.



Slika 2 Povijesni pregled Konzum d.d.

Izvor: izrada autora prema Konzum.hr (2021).

<sup>7</sup> Konzum [Internet] Dostupno na: [O nama - Konzum, učitano: 07. lipnja 2021.](https://www.konzum.hr)

## 4.2. Metode istraživanja, hipoteze

U istraživanju je sudjelovalo 60 ispitanika. Ispitivanje je provedeno putem Google obrasca u trajanju od 30 dana.

### PRIMJER UPITNIKA:

Odgovori se ocjenjuju prema Likertovoj skali (1-5)

1 bi značilo Uopće se ne slažem - Ne slažem se - Niti se slažem niti se ne slažem - Slažem se dok bi 5 značilo Potpuno se slažem

Upitnik je napravljen prema Upitniku o zadovoljstvu u komunikaciji, koji su razvili Downs i Hazen (1977.), primarni istraživački alat koji se koristi u komunikacijskim procjenama.

1. Informacije o upravljanju akcijama, postignućima i / ili neuspjesima tvrtke, prije dobijem od menadžmenta, nego od kolega
2. Imam dovoljno informacija je li obavljam svoj posao kako treba
3. Zadovoljan / na sam komunikacijom sa svojim kolegama
4. Ukupan protok informacija u tvrtki je sasvim dovoljan
5. Moj nadređeni me sluša kad razgovaram s njim/njom
6. Dobivam povratne informacije o svom obavljanju posla
7. Informacije koje primam od svog nadređenog su pouzdane
8. Primam priznanja za svoj rad
9. Moj nadređeni me hvali
10. . Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim

Dodatna pitanja bila su dob i spol te zadovoljstvo komunikacijom na poslu (ocjena od 1-5).

### **HIPOTEZE:**

H1: Pravovremene informacije od strane upravitelja ljudskih potencijala utječu na uspješnu komunikacijsku atmosferu.

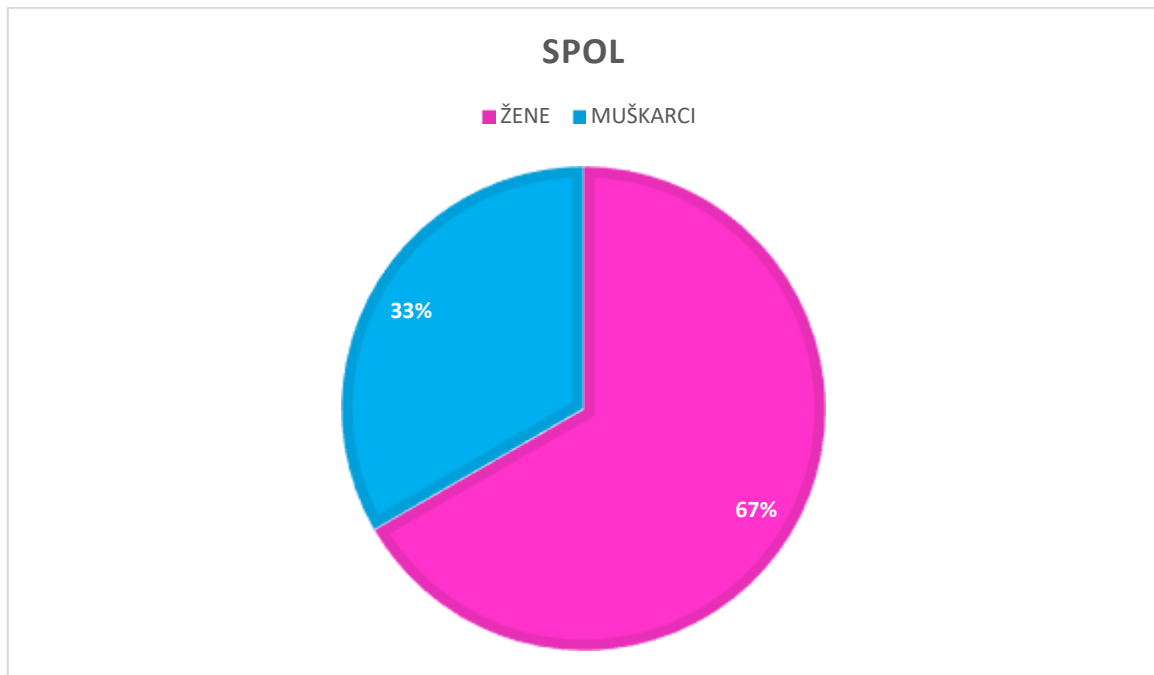
H2: Povratna informacija pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije.

H3: Ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komuniciranjem unutar organizacije između žena i muškaraca.

### 4.3. Rezultati istraživanja

U ispitivanju je sudjelovalo 60 ispitanika (N=60)

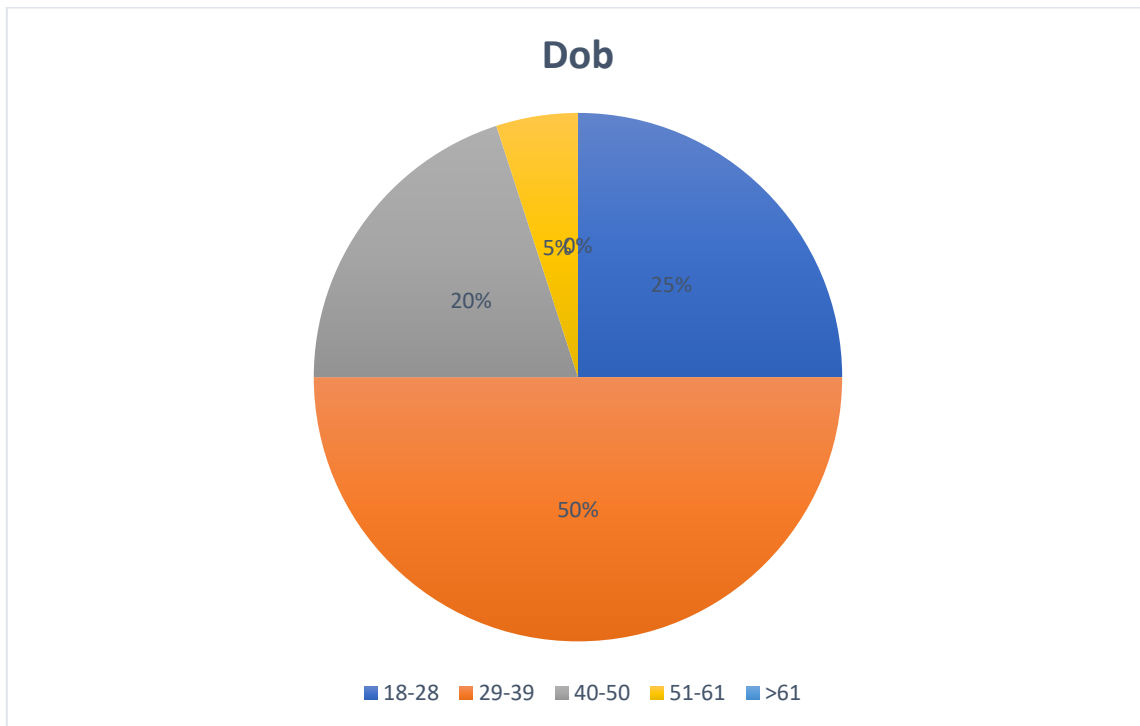
Od toga 42 žene i 18 muškaraca (vidi graf 1)



Grafikon 1 Spol

Prema dobi 18-28;29-39;40-50;51-61;>61

15 ispitanika je u dobi od 18-28; 30 ispitanika je u dobi od 29-39; 12 ispitanika u dobi od 40-50 i 3 osobe od 51-61 (Graf 2).



Grafikon 2 Dob

U nastavku nakon demografskih obilježja slijedi tablica s deskriptivnom statistikom za svaki odgovor pojedinačno.

Tablica 1 Deskriptivna statistika

	N	Min	Max	A. sred	SD
<b>Informacije o upravljanju akcijama, postignućima i / ili neuspjesima tvrtke, prije dobijem od menadžmenta, nego od kolega</b>	60	3	5	3,33	0,89
<b>Imam dovoljno informacija je li obavljam svoj posao kako treba</b>	60	3	5	4	0,80
<b>Zadovoljan / na sam komunikacijom sa svojim kolegama</b>	60	4	5	3,53	0,74
<b>Ukupan protok informacija u tvrtki je sasvim dovoljan</b>	60	4	5	3,83	0,89
<b>Moj nadređeni me sluša kad razgovaram s njim/njom</b>	60	3	5	3,7	0,76
<b>Dobivam povratne informacije o svom obavljanju posla</b>	60	3	5	4,4	0,64
<b>Informacije koje primam od svog nadređenog su pouzdane</b>	60	3	5	3,9	0,76
<b>Primam priznanja za svoj rad</b>	60	3	5	4,03	0,78
<b>Moj nadređeni me hvali</b>	60	3	5	3,83	0,54
<b>Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim</b>	60	3	5	4,18	0,87

U tablici 1 vidljivo je kako su zaposlenici Konzuma poprilično zadovoljni komunikacijom na poslu s obzirom da je minimalna ocjena za većinu pitanja 3 ili više.

Također, vidljivo je kako su najveće prosječne ocjene vezane uz navod „Imam dovoljno informacija je li obavljam svoj posao kako treba“ „Dobivam povratne informacije o svom obavljanju posla.“ „Primam priznanja za svoj rad“ „Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim“ gdje je prosječna ocjena 4 i više što je iznimno visok rezultat.

Pitanje o zadovoljstvu komunikacijom na poslu ocijenjeno je s prosječnom ocjenom 4,00 što je vrlo visoka ocjena.

Kako bi provjerali hipoteze napravljen je z-test s obzirom da je broj ispitanika veći od 30.

H1: Pravovremene informacije od strane upravitelja ljudskih potencijala utječu na uspješnu komunikacijsku atmosferu

Z-rezultat je 0, to znači da je rezultat podatkovne točke identičan srednjem rezultatu. Čime se potvrđuje navedena hipoteza.

H2: Povratna informacija pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije.

Z-rezultat je 0, to znači da je rezultat podatkovne točke identičan srednjem rezultatu. Čime se potvrđuje navedena hipoteza.

H3: Ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komuniciranjem unutar organizacije između žena i muškaraca.

Z-ocjena -1,0 ukazuje na vrijednost koja predstavlja jedno standardno odstupanje od srednje vrijednosti odnosno ispod prosjeka. Što pokazuje kako ne možemo potvrditi navedenu hipotezu. Te da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komuniciranjem unutar organizacije između žena i muškaraca.

## 5. RASPRAVA

Iako je istraživanje provedeno na svega 60 ispitanika od 11 000 zaposlenika Konzum d.d. isti su pokazali iznimno zadovoljstvo komunikacijom unutar tvrtke.

Također, vidljivo je kako su najveće prosječne ocjene vezane uz navod „*Imam dovoljno informacija je li obavljam svoj posao kako treba*“ „*Dobivam povratne informacije o svom obavljanju posla.*“ „*Primam priznanja za svoj rad*“ „*Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim*“ što pokazuje kako je komunikacija između menadžera i ispitanika vrlo dobra unutar tvrtke Konzum d.d.

Nastavno na rezultate istraživanja, prema Fox (2010) komunikacijske vještine igraju važnu ulogu u svakom dijelu života. U bilo kojoj organizaciji ljudi svakodnevno koriste 75% komunikacije, a komunikacija može biti u obrascima pisanja, govora, slušanja i čitanja. Za uspjeh bilo koje organizacije komunikacija je važan modul. Komunikacijska vještina je ključ povjerenja, jer s vještinama komunikacije čovjek vjeruje u sebe jer svoju poruku može prenijeti na učinkovit način i ima više informacija, a s druge strane će nedostatak komunikacijskih vještina ili loša komunikacija rezultirati niskim samopouzdanjem i nepravilnim govorom tijela.

Također, komunikacijske vještine povećavaju profitnu stopu svake organizacije. Razlikuju imidž tvrtke, a time i prodaju te konkurenciju. Za komunikaciju između menadžera i timova ili pojedinaca vještine su ključne. Kroz komunikacijske vještine, menadžeri se mogu povezati i stvoriti odnos s timom ili pojedincem. Komunikacijske vještine također poboljšavaju informacije i znanje o poslu, a povećavaju i svijest o ponašanju, jer pomažu u uspostavljanju odnosa između timova/ pojedinaca i menadžera (Harris, 2004).

Kada je riječ o eksperimentalnom dijelu, od tri postavljene hipoteze dvije su potvrđene, dok jedna nije. U sklopu istraživanja potvrđena je hipoteza „*Pravovremene informacije od strane upravitelja ljudskih potencijala utječu na uspješnu komunikacijsku atmosferu*“ te „*Povratna informacija pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije*“.

S navedenim rezultatima slaže se Smith (2005) koji u svom radu navodi kako su zaposlenici koji primaju pravilne i pravovremene informacije potaknuti na naporan rad, što rezultira iskrenošću prema svom menadžeru i poslu. Komunikacijska vještina poboljšava sposobnost zaposlenika da razumije okolnosti poslovanja, kao i njihovo povjerenje u interakciju s drugima. Kroz komunikacijske vještine menadžeri su sposobni razumjeti i prevladati prepreke i probleme s kojima se zaposlenici suočavaju.

S potvrđenom hipotezom vezanom uz očekivanja na poslu slaže se Fox (2010) koji ističe kako učinkovita komunikacija omogućava ljudima da svoj posao i zadatke izvrše na vrijeme. U poslu je najvažnija učinkovita komunikacija koja zajedno s jakim odnosima pomaže u poboljšanju produktivnosti bilo koje organizacije jer zaposlenici mogu slobodno raspravljati o svojim problemima, a nakon postizanja bilo kojeg cilja dobiju pohvalu te će uložiti maksimalan napor u postizanje istih (Fox, 2010). Komunikacijske vještine pomažu menadžerima da upravljaju svojim poslovanjem i uspostave dugoročni odnos sa zaposlenicima, jer su zaposlenici temelj svakog posla, a ako su oni zadovoljni sa svojim menadžerima to će se vidjeti i na njihovoj produktivnosti i zadovoljstvu poslom. Učinkovita komunikacija može omogućiti bilo kojoj organizaciji ili tvrtki da zadrži profesionalno ponašanje u svojim poljima i mogu dobiti prosperitet (Harris, 2004).

Hipoteza koja je odbačena glasi „*Ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komuniciranjem unutar organizacije između žena i muškaraca.*“

Z-ocjena -1,0 ukazuje na vrijednost koja predstavlja jedno standardno odstupanje od srednje vrijednosti odnosno ispod prosjeka. Što pokazuje kako ne možemo potvrditi navedenu hipotezu. Te da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komuniciranjem unutar organizacije između žena i muškaraca.

Isto možemo povezati s činjenicom koju iznosi Beebe, Beebe, Redmond (2000), a odnosi se na razliku u načinu komunikacije između muškaraca i žena. Prema njima žene često više vole razgovarati dok sjede ili stoje, licem u lice, dok muškarci više vole razgovarati rame uz rame, posebno u skupinama. Žene su sklonije gestikulirati i govoriti različitim tonovima i glasnoćom kako bi pomogle u artikulaciji svojih stavova, dok muškarci preferiraju opušteniji ton glasa i govora tijela. Osim načina postoji mogućnost različitog shvaćanja odnosno poimanja pristupa vezanog uz komunikaciju ovisno o spolu.

Kako bi se uvidjelo zašto se javlja razlika u zadovoljstvu komunikacijom unutar organizacije između muškaraca i žena potrebno je dodatno detaljno analizirati navedeno pitanje i prikupiti dodatne informacije koje bi mogle dati objašnjenje zašto postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komunikacijom između muškaraca i žena kada je riječ o Konzumu.



## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacijske vještine su bitna komponenta današnjeg života. Unutar organizacije pravilno korištenje komunikacijskih vještina poboljšava produktivnost i profitnu stopu organizacija, a također poboljšava opće znanje zaposlenika u vezi s poslovanjem i odnosima s drugima, uključujući profesionalne i neprofesionalne odnose. Pravilna komunikacija unutar organizacije potiče zaposlenike pružajući im potporu i dopuštajući im da sudjeluju u donošenju odluka.

Kada je riječ o eksperimentalnom dijelu, od tri postavljene hipoteze dvije su potvrđene, dok jedna nije. U sklopu istraživanja potvrđena je hipoteza „*Pravovremene informacije od strane upravitelja ljudskih potencijala utječu na uspješnu komunikacijsku atmosferu*“ te „*Povratna informacija pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije*“

Navedeno nam kazuje koliko je važna komunikacija i u praksi.

Kao nedostatak istraživanja ističe se mali broj ispitanika, te istinitost podataka s obzirom na anonimni pristup.

Komunikacijske vještine su veoma važne za funkcioniranje organizacija, stoga bi svakako bilo potrebno više istraživanja na navedenu temu koja bi mogla pomoći u razvoju i poboljšanju komunikacije unutar organizacije. Odnosno najjednostavnije rečeno učinkovito korištenje vještina komunikacije temelj je za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima unutar organizacije.

## LITERATURA

1. Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Redmond, M. V. (2000). *Interpersonal communication*. Scarborough, Ont.: Prentice-Hall Canada.
2. Bolfek, B., Milković, V., & Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.
3. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 64(3), str. 279-296.
4. Burnić, H. and Mujkić, A. (2017) "Odnos verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije u radnoj sredini", *Zbornik radova Islamskog pedagoškog fakulteta u Bihaću*. Bihać, 9(9), pp. 259–275.
5. Conrad, D., & Newberry, R. (2020). business communication skills: Attitudes of human resource managers versus business educators. *American Communication Journal*, 13(1), 4-23.
6. Dobrescu, T., & Lupu, G. S. (2015). The Role of Nonverbal Communication in the Teacher-pupil relationship. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 180(5), 543-8.
7. Doyle, A. (2017). Communication Skills for workplace success. *The Balance Careers*.
8. Edukacije.hr [Internet] Dostupno na: [Članak "7 faza procesa učinkovite komunikacije" | edukacijE.hr](#), učitano 7. lipnja 2021.
9. Everson, P. (2009). The importance of four skills in English education. *Seoul: Education Publishers*.
10. Flynn, J., Valikoski, T. R., & Grau, J. (2008). Listening in the business context: Reviewing the state of research. *The Intl. Journal of Listening*, 22(2), 141-151.
11. Fox, S. (2010). The importance of information and communication design for manual skills instruction with augmented reality. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
12. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, 2 (2), 118-125.
13. Hall, J. A. i Knapp, M. L. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Zagreb: Naklada Slap.
14. Hanna, M. S., & Wilson, G. L. (1998). *Communicating in business and professional settings*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
15. Harris, I. M. (2004). Peace education theory. *Journal of peace education*, 1(1), 5-20.

16. Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 39.
17. Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima—ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
18. Jurković, Z. : Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25.2, 2012: str 387.
19. Kabir Sajjad, S.M. (2017). *Communication skills*. In book: Essentials of Counseling (pp.95-116) Edition: FirstChapter: 5 Publisher: Abosar Prokashana Sangstha, Banglabazar, Dhaka-1100
20. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., & Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1), 46-50.
21. Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4(1).
22. Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243–268.
23. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006) *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
24. Konzum [Internet] Dostupno na: [Naslovnica - Konzum](#), učitano: 07. lipnja 2021.
25. Men, R. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324.
26. Milanović, V. M., & Dragičević-Radičević, T. (2019). Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu—pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine. *CM: Communication and Media*, 14(46).
27. Pearson, J. C., Spitzberg, B. H. (1990). *Interpersonal communication: concepts, components and contexts*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
28. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
29. Proprium [Internet] Dostupno na: <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/>, učitano: 18. svibnja 2021.

30. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja.
31. Selekcija.hr [Internet] Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> učitano 15. svibnja 2021.
32. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb.
33. Sladoljev, J. et al. (2009) Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik.
34. Smith, G. (2005). Communication skills are critical for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*. 20 (5), 513-519.
35. Smith, M. M., Robinson, L., & Segal, J. P. D. (2020). Effectives Communication. HelpGuide. org. [Internet] Dostupno na: [Effective Communication \(helpguide.org\)](http://EffectiveCommunication(helpguide.org)) Učitano: 20.svibnja.2021.
36. SSMB [Internet] Dostupno na: [Microsoft Word - tecaj iz on line komunikacija \(ssmb.hr\)](http://MicrosoftWord-tecajizonlinekomunikacija(ssmb.hr)), učitano 07. lipnja.2021.