

# ULOGA POVRATNE VEZE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

---

Stanić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:385788>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij – Financijski menadžment

Ana Stanić

**ULOGA POVROTNE VEZE  
U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij – Financijski menadžment

Ana Stanić

**ULOGA POVROTNE VEZE  
U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010172081

e-mail: [astanic3@efos.hr](mailto:astanic3@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study – Financial management

Ana Stanić


**THE ROLE OF FEEDBACK IN BUSINESS  
COMMUNICATION**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Stanić

**JMBAG:** 0010172081

**OIB:** 58221315753

**e-mail za kontakt:** ana.stanic1107@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Uloga povratne veze u poslovnoj komunikaciji

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. Dr. Sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2022. godine

Potpis: Ana Stanić

## **SAŽETAK**

Komunikacijske vještine su među najvažnijim vještinama kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovnom svijetu. Cilj ovog završnog rada je u prvom redu prikazati osnovna obilježja poslovne komunikacije te objasniti važnost učinkovite poslovne komunikacije budući da organizacija bez komunikacije ne može ići prema ostvarenju svojih ciljeva.

Povratna veza je završna komponenta i jedan od najvažnijih čimbenika u procesu komunikacije. Cilj rada je pobliže pojasniti pojam povratne veze i pojasniti njen značaj u komunikacijskom procesu na organizacijskog razini. Povratna veza u poslovnoj komunikaciji je vrlo važan faktor pri motivaciji zaposlenika jer je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa.

**KLJUČNE RIJEČI:** komunikacijski proces, povratna veza, motivacija

## **ABSTRACT**

Communication skills are among the most important skills both in everyday life and in the business world. The goal of this final paper is to first of all present the basic characteristics of business communication and explain the importance of effective business communication, since an organization without communication can not move towards achieving its goals.

Feedback is the final component and one of the most important factors in the communication process. The aim of the paper is to clarify the concept of feedback and clarify its importance in the communication process at the organizational level. Feedback in business communication is a very important factor in employee motivation, because knowing the results of one's own work is one of the most powerful and effective motivational approaches.

**KEY WORDS:** communication process, feedback, motivation

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod.....  | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....   | 1  |
| 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....                            | 1  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....   | 1  |
| 2. Pojmovno određenje poslovne komunikacije .....                           | 2  |
| 2.1. Pojam i vrste poslovne komunikacije.....                               | 3  |
| 2.2. Strategije komuniciranja.....  | 5  |
| 2.3. Načela poslovne komunikacije .....                                     | 7  |
| 2.4. Važnost učinkovite poslovne komunikacije u organizaciji .....          | 9  |
| 3. Povratna veza i poslovna komunikacija .....                              | 11 |
| 3.1. Vrste povratnih veza u poslovnoj komunikaciji .....                    | 12 |
| 3.2. Povratna veza kao sredstvo motivacije.....                             | 14 |
| 3.3. Povratna veza kao sredstvo razvoja dobrih odnosa i suradnje .....      | 17 |
| 3.4. Upravljanje radnim učinkom kroz povratnu vezu .....                    | 20 |
| 3.5. Važnost jasne i objektivne povratne veze u poslovnoj komunikaciji..... | 22 |
| 4. Zaključak.....   | 25 |
| Literatura .....  | 26 |

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U današnje vrijeme nestabilnog i promjenjivog tržišta, teške gospodarske situacije i sve veće konkurencije, niti jedno poduzeće ne smije dozvoliti da njeni zaposlenici ne znaju ili ne shvaćaju postavljene ciljeve poduzeća. Zaposlenici također moraju biti svjesni da svojim zalaganjem i radom ne pridonose samo ostvarenju vlastitih ciljeva, nego i organizacijskih ciljeva. Upravo zbog toga, ocjenjivanje radne uspješnosti i povratna veza postaje jedan od najbitnijih alata upravljanja zaposlenicima.

Komunikacija je vrlo važna u svakoj sferi života, pa tako i u poslovnom svijetu. Da bi poduzeće moglo postići uspjeh, ključna je vrlo dobra poslovna komunikacija. Cilj ovog završnog rada je u prvom redu prikazati osnovna obilježja poslovne komunikacije te koja je njena važnost budući da organizacija bez komunikacije ne može ići prema ostvarenju svojih ciljeva. Također, cilj je istaknuti važnost povratne veze u poslovnoj komunikaciji budući da se radi o vrlo važnom faktoru motivacije jer je jedan od najdjelotvornijih motivacijskih pristupa poznavanje rezultata vlastitog rada. Promjene u organizaciji utemeljene na povratnim vezama dobivenom uzlaznom komunikacijom osigurati će tvrtki veći uspjeh u budućnosti.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Pri pisanju ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Prikupljeni podaci obrađivani su metodama sinteze, analize i deskripcije te su prikupljeni iz stručne literature koja je vezana uz ovu temu, kao što su knjige, stručni članci i internetski izvori.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od četiri poglavlja. U prvom poglavlju izneseni su predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te struktura rada. U drugom poglavlju se govori o osnovnim obilježjima poslovne komunikacije, strategiji komuniciranja, načelima poslovne komunikacije te važnosti učinkovite poslovne komunikacije u organizaciji. U trećem poglavlju se govori o međusobnoj povezanosti poslovne komunikacije i povratne veze, vrstama povratnih veza, kako one utječu na motivaciju, razvoj dobrih odnosa u organizaciji te na radni učinak. U četvrtom poglavlju su iznesena zaključna razmatranja.



## 2. Pojmovno određenje poslovne komunikacije

Za komunikaciju se može reći da je vitalan dio poslovanje, cjelokupne organizacije te menadžmenta. Komunikacija je sveprisutna, komunikacijom se prenose poruke, odrađuje se korespondencija, dolazi do razmjene informacije te njihove obrade. Menadžment ima ulogu informiranja o strategiji organizacije, izdaje naloge te vodi direktnu komunikaciju sa svojim suradnicima, poslovnim partnerima i cjelokupnom javnosti. Zadatak poslovođe je primitak i izdatak naloga i izdavanje uputa te ispis izvješća o odrađenom poslu. Kako bi svi radni zadaci bili obavljeni, komunikacija je neophodna za svakog djelatnika. Komunikacija je bitan „čimbenik dojma o organizaciji“ i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha - sve te kvalitete doprinose pozitivnom iskustvu (Fox, 2001:15).

Komunikacija je temelj rada za sve organizacije i njihova poslovanja. Prilikom poslovnih sastanaka, pregovora i donošenja konačnih odluka na osnovu prikupljenih informacija iz razgovora, svaka organizacija može uvidjeti da bez komunikacije, organizacija ne može funkcionirati i postojati (Tudor i Srića, 1998). Organizacija se definira kao smisleno organizirana jedinica od minimalno dvije ili više osoba koje žele postići isti cilj ili skupinu ciljeva ulažući minimalne napore. Da se zaključiti iz navedenoga kako je komunikacija bitna u svakom aspektu života, neovisno radi li se o poslovnoj ili privatnoj sferi. Komunikacija je sastavni dio i pokretač koji povezuje različite aspekte. Komunikacija ima nekoliko ciljeva koji se pretežno svode na međusobno informiranje, motiviranje, uvjeravanje i razumijevanje. Kod informiranja jasno je da je cilj pružanje određenih informacija ili obrazovanje specifične skupine. Imperativ uvjeravanja je uvjeriti pojedince ili skupine ljudi na poduzimanje određenih mjera ili akcija kao što su razne kampanje poput kampanje za podršku djeci s teškoćama ili kampanje protiv nasilja. Komunikacija kojoj je cilj motivacija najraširenija je u organizacijama koje nastoje motivirati svoje djelatnike dok je svrha izgradnje zajedničkog razumijevanja bolje ili potpuno razumijevanje ljudi u oporbi. (Robbins i Judge, 2009).

Slijedom svega navedenoga, možemo doći do zaključka da je za općenito funkcioniranje društva neophodna komunikacija te da je suživot s drugim ljudima nezamisliv bez komunikacije. Komunikacija pomaže pri izražavanju emocija, realizaciji ideja, upoznavanju novih ljudi te stvaranju novih prilika. Komunikacija, odnosno neki načini komunikacije postoje od kada postoje ljudi ili društva. Razvijali su se razni jezici i kulture kako bi se ljudi međusobno sporazumijevali. Danas je komunikacija dodatno olakšana i pristupačna čak i prema osobama koje nisu u našoj neposrednoj blizini, zbog razvoja tehnologije.

## 2.1. Pojam i vrste poslovne komunikacije

Komunikacija nije samo prenošenje informacija drugoj strani. Kako bi ispunila kriterij učinkovitosti, neophodno je da je komunikacija dvosmjerna cesta, s povratnim informacijama koje obje strane kontinuirano primaju. Najvažniju ulogu u kreiranju povoljnih i nepovoljnih dojmova o pojedinoj organizaciji ima upravo komunikacija.

Slika 1. Svrha i funkcije komunikacije (Granča i Kadlec, 2011:120)



Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar grupe ili organizacije: motiviranje, kontroliranje, informiranje i emocionalno izražavanje. Kontroliranje se odnosi na poštivanje politike organizacije, odnosno hijerarhije nadležnosti koja uvjetuje informiranje prvo nadređenih i menadžmenta. Komunikacija motivira jer objašnjava zaposlenicima što trebaju raditi, na koji način obavljaju zadatke, kako poboljšati radne performanse. Također omogućava emocionalno izražavanje te ispunjavanje društvenih potreba. U konačnici komunikacija informira grupe i pojedince prenoseći im podatke potrebne za donošenje odluka. Iz navedenog se može doći do logičnog zaključka kako je temeljna funkcija komunikacije uspostava i realizacija ciljeva organizacije, potom razvoj planova kako bi se isti ostvarili te izbor, razvoj i ocjenjivanje svih pripadnika organizacija, njihovo motiviranje, kvalitetno vođenje te usmjeravanje zaposlenika i na kraju kontrolna točka cjelokupnih ostvarenja organizacije (Robbins i Judge, 2014:368).

Pojam komunikacija je puno puta definirana, a sve definicije se mogu svesti na činjenicu da je nemoguće ne komunicirati. Zbog navedenog možemo zaključiti da komunikacija predstavlja

temelj međuljudskih odnosa i bez komunikacije je nemoguće uspješno prenošenje privatnih i poslovnih informacija ili ideja drugim ljudima. Thunberg, Nowak i Rosengren (1979) navode četiri funkcije komunikacije: ekspresivna funkcija koja upućuje na stvaranje i prepoznavanje komunikacije od ljudi samih, informativna funkcija koja stavlja naglasak na stvaranje znanja i podjelu informacija, društvena funkcija koja stvara osjećaj pripadnosti zajednici kroz komunikaciju te kontrolna funkcija kojoj je cilj promjena okoline i stvaranje bolje situacije, kako sebi tako i drugima u komunikaciji.

Prema Pejić Bach i Murgić (2013:14-27) komunikacija se možem podijeliti na više načina s obzirom na : način izražavanja, broj sudionika, blizinu sudionika, oblik komuniciranja, nastanak komunikacije, na namjenu i medij komunikacije. Komunikaciju s obzirom na način izražavanja možemo podijeliti na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija nije isključivo usmena komunikacija nego ona može biti i pismena, a nerijetko su i međusobno povezane. Primjerice slanje elektroničke pošte te dodatno pojašnjenje putem telefonskog poziva. Verbalna komunikacija se ostvaruje putem razmjene osjećaja, vizija, informacija ili zamisli riječima. Suprotno tome, neverbalna komunikacija, odnosno komunikacija bez korištenja riječi, odvija se prenošenjem određenih poruka bez svjesne nakane. Mimika, pokretni tijela te gestikulacija, kako rukama tako i nogama, spadaju u neverbalnu komunikaciju. U neverbalnu komunikaciju, iako je dio verbalne komunikacije, spada i ton govora, odnosno način govora.

Prethodno smo naveli i objasnili podjelu komunikacije prema izražavanju. Komunikaciju možemo podijeliti i prema blizini sudionika. Prema blizini sudionika razlikujemo neposrednu komunikaciju i posrednu komunikaciju. Neposredna komunikacija se odvija kada su sudionici u neposrednom kontaktu i na taj način mogu komunicirati i verbalno i neverbalno. Posredna komunikacija se odvija se najčešće putem tehnologije kao na primjer putem, e-pošte, telefon, putem Internet servisa kao što su Zoom, ali može se odvijati i putem pošte.

Javna, interpersonalna i intrapersonalna komunikacija su vrste komunikacije s obzirom na broj sudionika. Javna komunikacija predstavlja mehanizam komuniciranja preko sredstva javnog priopćenja kao što su radio, televizija, Internet, novine, a uključuje veliki broj ljudi ili sudionika kojima se komunicira. Intrapersonalna komunikacija je u suštini komunikacija sa samim sobom. Pomoću unutarnjih dijaloga razjašnjavamo svoje osjećaje ili postupke, formiramo ili mijenjamo svoje stavove i sami sebe bolje upoznajemo. Ukoliko se govori o

interpersonalnoj komunikaciji, njome se stvaraju raznolika mišljenja i većinom sama priprema za takvu vrstu komunikacije. Interpersonalna komunikacija se razvija osobnim kontaktom između dvije osobe najmanje. Kod takve vrste komunikacije, govori se o specifičnostima koje obuhvaćaju kako verbalno, tako i neverbalno komuniciranje, spontanost, ponašanje koje može biti rutinsko ili isplanirano, direktnu povratnu informaciju, interakciju i koherenciju, pravila komuniciranja (interna i eksterna), razumijevanje komunikacije kao radnje te poveznicu između komunikacije i uvjeravanja (Leinert Novosel, 2015:18).

Komunikaciju s obzirom na oblik komuniciranja možemo razvrstati na usmenu i pismenu komunikaciju. U organizacijama ili općenito u poslovanju obavezno se koristi pisana komunikacija, iz jednostavnog razloga što je pisana komunikacija trajnog karaktera. Usmena komunikacija kao takva nigdje nije evidentirana te je naknadnim tumačenjima sudionika, podložna promjenama.

S obzirom na nastanak komuniciranja moguća je podjela na internu komunikaciju i na eksternu komunikaciju. Komunikacija s obzirom na nastanak komuniciranja odnosi se na organizacije te se internom komunikacijom smatra komunikacija unutar organizacije, suprotno tome, eksterno komunikacijom označavamo komunikaciju izvan organizacije, odnosno komunikaciju organizacije sa njezinom okolinom.

Komunikacija s obzirom na namjenu ovisi o ljudskoj aktivnosti uz koju je vezan sam proces komunikacije, a obuhvaća znanstvene, stručne, poslovne, edukativne, osobne i druge komunikacije.

Digitalna komunikacija i tradicionalna komunikacija su vrste komunikacija ovisno o mediju komunikacije. Zbog zastarijevanja tehnologija, navedena podjela je podložna brzim promjenama iz digitalne u tradicionalnu tehnologiju, dok stvaranjem novih trendova i novih tehnologija povećava se i širi upotreba digitalne komunikacije.

## **2.2. Strategije komuniciranja**

Sredstvo kojim se definiraju ciljevi koje neka organizacija želi ostvariti u komunikaciji s javnošću naziva se Strategija komunikacije. Uspješno definirana strategija komunikacije pokazuje transparentnost i otvorenost organizacije, čime se ona bolje pozicionira kod svih ključnih interesnih grupa i predstavlja temelj za izradu plana aktivnosti koje će se provoditi

tokom određenog vremenskog perioda sa svrhom pružanja potrebnih informacija, unaprjeđenja efikasnosti poslovanja i stvaranja prepoznatljivosti. Komunikacijska strategija nastoji odgovoriti na sljedeća pitanja (Mihaljević i Mihalinić, 2011:228):

- Tko su ciljne grupe?
- Koje su informacije potrebne?
- Kada informirati?
- Na koji način?
- Tko mora informirati?

Dok se poduzeće nalazi u kriznom razdoblju, postoje dvije temeljne strategije komuniciranja poduzeća s javnošću. To su ofenzivna i defenzivna strategija komuniciranja.

Strategija komuniciranja koja je defanzivna ima karakteristiku da samo djelomice informira unutar i izvan organizacije. U slučajevima koji nisu uobičajeni to može dovesti do nijekanja pojave određenog kriznog razdoblja u organizaciji, odnosno organizacija se tada vodi politikom prikrivanja (Osmanagić Bedenik, 2013:209). Takvu strategiju u kriznom komuniciranju karakterizira upravljanje krizom, ali uz istodobno ispuštanje iz fokusa prvog perioda od pojave same krize. U takvoj situaciji organizacija bira ignoriranje te se tek obraća prema javnosti ukoliko to javnog traži i tek kada dođe do određenog pritiska koji postaje prevelik. Kada organizacija reagira na ovakav način, u većini slučajeva joj to nanosi samo štetu. U trenutku kada organizacija ne priznaje postojanje krize, bilo unutar same organizacije ili prema vani, stvaranju se nepotrebne glasine koje dovodi do osjećaja nesigurnosti, straha i nezadovoljstva svih sudionika (zaposlenika, poslovnih partnera i same javnosti) (Brčić, 2013:292).

Suprotnost defanzivnoj strategiji je ofanzivna strategija komuniciranja koju karakteriziraju potpuno, iskreno i pravovremeno informiranje javnosti što dovodi do nepojavljivanja špekulacija i glasina, osjećaja sigurnosti i stvaranju povjerenja (Osmanagić Bedenik, 2003:209). Osnovni cilj ofanzivne strategije u vremenu kriznog komuniciranja jest drugu stranu ostaviti bez oružja. U takvoj strategiji komuniciranja, čelnici organizacije preuzimaju odgovornost pravovremenog i stalnog obavještavanja svih interesnih skupina i to kroz kontinuirano upoznavanje zaposlenika sa stvarnim stanjem, upoznavanje javnosti sa svim bitnim informacijama te održavanja konferencija za novinare gdje se pružaju sve potrebne informacije. Po nastupu kriznog događaja, bitno je da organizacija odmah nakon toga

informira sve skupine što se dogodilo jer na taj način joj se pruža veća šansa da cjelokupna javnost pozitivno prihvati situaciju. U suprotnom, postoji mogućnosti da mediji prezentiraju događaj na vlastiti način, a menadžment će tada biti prisiljen promijeniti strategiju komuniciranja gdje će umjesto pružanja točnih informacija biti usmjeren na pobijanje novinarskih priča (Luecke, 2005:144-146). Ukoliko organizacija ima glasnogovornike, isti moraju biti dobro pripremljeni. Mišljenja nisu usklađena kada se radi o broju glasnogovornika koje pojedino poduzeće mora imati. Neki smatraju kako tu vrstu posla treba obavljati uvijek ista, jedna osoba jer tada iz organizacije izlazi samo jedna verzija događaja. Drugi smatraju da glasnogovornika treba imati znatno više, odnosno da treba imati onoliko glasnogovornika koliko ima i zaposlenika (Brčić, 2013:293). Univerzalno pravilo ne postoji, broj glasnogovornika ovisi o prirodi i vrsti krize, te o odlukama vodećih ljudi u poduzeću.

Nakon svake krize, potrebna je analiza reakcije poduzeća, odnosno korištene strategije komuniciranja. Detaljnom analizom preispituje se uspješnost komuniciranja i dobiva se detaljan uvid u moguće loše reakcije i postupke. Novostečeno iskustvo moguće je implementirati u buduće aktivnosti kako bi se sposobnosti organizacije ojačale i kako se greške ne bi ponavljale.

### **2.3. Načela poslovne komunikacije**

Uspješnim poslovnim kontaktom se smatra kontakt u kojem je objema stranama jasan i razumljiv sadržaj komunikacije. Kako bismo ostvarili uspješan poslovni kontakt potrebno je pridržavati se određenih načela poslovne komunikacije, a to su: načelo jasnoće, načelo točnosti, načelo jezgrovitosti, načelo omeđenosti sadržaja i načelo oblikovanja. Načelo jasnoće implicira kako je poruku potrebno proslijediti na najjednostavniji mogući način uz što jasnije izražavanje. Načelo točnosti govori o tome kako samo provjerene informacije mogu biti upućene primatelju. Prema načelu jezgrovitosti potrebno je obratiti pozornost na umjerenost u količini poruka, odnosno informacija upućenih prema sugovorniku, načelo omeđenosti sadržaja upućuje sugovornike da se pridržavaju i ne udaljavaju od teme razgovora, a o pravilnoj formi poslovnog komuniciranja govori načelo oblikovanja. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:21)

Da bi u javnom nastupu poruka bila kvalitetno prenesena i razumljiva svima, nužno je da posjeduje slijedeće karakteristike (Marinković, 2009):

- Mora biti istinita – istinita poruka je suština odnosa s javnošću. U odnosima s javnošću, samo jedna izgovorena laž može biti kobna za kompaniju. Zato je bolje ne reći išta, nego lagati. Ukoliko se s vremenom dokaže da je poruka lažna, osoba zadužena za odnose s javnošću gubi na kredibilitetu koji teško može vratiti.
- Mora biti jasna – jasna poruka je nedvosmislena i razumljiva svima.
- Mora biti dosljedna – ne mijenja se s vremenom. Vrlo je opasno ako menadžer odnosa s javnošću mijenja poruku u toku jednog nastupa, pa iznese neku tvrdnju koju kasnije opovrgne drugačijim iskazom. Kako bi slušatelji zapamtili poruku, ona mora biti ponovljena nekoliko puta u toku jednog nastupa
- Mora biti uvjerljiva – poruka mora biti argumentirana. Takva poruka ulijeva povjerenje slušatelja, jer se govornik na taj način kvalificira kao stručan, kompetentan i sposoban da riješi problem.
- Mora biti upućena svakom pojedincu – da bi prihvatili poruku i riješili problem, predstavnici grupe moraju shvatiti da je poruka upućena svakome pojedinačno

Najbolji način i metoda komunikacije tijekom krize je tzv. komunikacijski model 5C. Model obuhvaća (Toth, 2011):

- Brigu (Care) – sve aktivnosti nužno moraju pokazati brigu za problem, odnosno da organizacija suosjeća s ljudima na koje se problem odnosi,
- Angažiranje (Commitment) – potrebno je demonstrirati volju za utvrđivanjem uzroka, rješavanjem problema, i poduzimanjem radnji za prevenciju ponovnog događanja,
- Dosljednost (Consistency) – poruke tijekom krize moraju biti dosljedne i svaka grupa treba zaprimati iste informacije,
- Usklađenost (Coherence) – komunikacija treba imati logičan slijed,
- Jasnoća (Clarity) – sva komunikacija treba biti razumljiva i jasna.

Prilikom nastupa u javnosti i iznošenja informacija vezanih uz kriznu situaciju, važno je prenijeti jasnu i upečatljivu poruku razumljivu svima iz razloga što su menadžeri zaduženi za odnose s javnošću skloni uporabi stručnih termina koji nisu razumljivi široj javnosti. Zbog toga je potrebno pripremiti se za nastup. Cilj kriznog komuniciranja je da poruka bude razumljiva onima s manjom mogućnošću razumijevanja i nižim stupnjem obrazovanja, a s druge strane, da oni intelektualni, s visokim stupnjem obrazovanja ne budu uvrijeđeni jednostavnošću informacija.

## 2.4. Važnost učinkovite poslovne komunikacije u organizaciji

Vrlo bitna stavka svakog susreta koji je pregovaračke prirodi jest dobra komunikacija koja dovodi do kvalitetnog razumijevanja potreba i strategija druge strane te dovodi do pružanja novih prilika u cilju razmjene ideja i mišljenja te pronalaženju novih rješenja koja su zadovoljavajuća za sve strane te kreativna. Vrlo je često najvažniji čimbenik procesa komunikacije aktivno slušanje i ispravno interpretiranje onog što je slušano, zatim postavljanje pitanja i praćenje neverbalnih signala koji nam omogućuju u pronalasku stvarnog emotivnog stanja druge osobe s kojom se vodi razgovor. Signali koji su neverbalne prirode mogu odati ono što osoba zaista misli, ali ne želi u tom trenutku izreći na glas zbog pojedinih razloga. Tu je također vrlo bitan i govor tijela koji se vrlo teško može sakriti i kontrolirati budući da se gotovo uvijek radi o pokretima kojih osobe nisu svjesne te govor tijela također može pružiti informacije što sugovornik zaista misli (Lišanin, 2004:152). Osim neverbalne komunikacije važno je izdvojiti i verbalnu komunikaciju iako je dokazano kako je tokom pregovaranja neverbalna komunikacija bitnija.

Poznavanje kulture tokom komunikacije uvelike utječe na samu uspješnost dogovora. Unazad nekoliko desetaka godina pokušaji stvaranja poslovnih partnerstava s poslovnim subjektima iz stranih zemalja posebice s pripadnicima različitih kultura bilo je relativno rijetko, dok je danas teško i zamisliti da neko poduzeće nema inozemne partnere. Globalizacija tako ima važnu ulogu u spajanju inozemnih partnera, slobodnoj trgovini i razvoju multinacionalnih kompanija. No tokom susreta s različitim kulturama dolazi i do mnogobrojnih poteškoća. Neke od tih poteškoća su (Thomas i Inkson, 2011:24-25):

1. nepoznavanje osnovnih karakteristika kulture u kojoj živimo, kao ni kulture osobe s kojom se vrši komunikacija (npr. tišina prilikom poslovnih sastanaka je u pojedinim kulturama neugodna, a u pojedinim poželjna)
2. neugodnost prilikom komuniciranja s drugom osobom koja je odrasla i živi u drugom kulturološkom području
3. vrlo često se prilikom razgovora s osobama iz drugih kulturalnih područja iste pokušava razumjeti pomoću pristupa „budi kao ja“.
4. ukoliko je u pojedinoj kulturi nešto normalno i prihvatljivo, nije za očekivati da je to prihvatljivo i za druge kulture
5. teško se prilagođavamo životu u drugoj kulturi.



6. međuljudski odnosi su vrlo kratki s osobama iz drugih kultura, teško su održivi budući da postoji uvećani trudi i pažnja koji se moraju uložiti u svrhu razumijevanja drugih kultura

Postoji nekoliko načina rješavanja problema kulturnih razlika (Thomas i Inkson, 2011. prema Zabec 2016.):

1. očekivanja da se drugi prilagode nama – koristimo stav „budi kao ja“ (iako ne postoje dokazi da se kulture međusobno približavaju, veliki broj ljudi smatra da se različite kulture međusobno približavaju zajedničkom obrascu npr. oponašaju se navike ljudi iz SAD-a)
2. ljudi pokušavaju razumjeti kulturne razlike – informacije o drugim kulturama su lako dostupne te bi se iste trebale koristiti za planiranje ponašanja osobe koja dolazi iz drugog kulturološkog područja. U tom slučaju je potrebno odraditi detaljan popis stvari koje nam mogu pomoći prilikom komunikacije s osobama iz drugih kultura, sadrži detalje o kulturnim običajima zemlje, postupke koji se smatraju uvredljivim, način razgovora, potrebno očekivano ponašanje kao i praktične informacije o obrazovanju i zdravstvenim uslugama.
3. potrebno je razviti kulturnu inteligenciju.

„Uspješna komunikacija je sposobnost jasnog i razumljivog iznošenja činjenica, informacija i razmišljanja“. „U današnjem modernom svijetu kao poslovni jezik se upotrebljava u velikom broju slučajeva engleski jezik. No, prilikom poslovanja izvan matične zemlje to ne bi smjelo umanjiti značaj poznavanja i drugih jezika. Ako pregovarač poznaje jezik i kulturu druge pregovaračke strane stvorit će odgovarajući psihološki efekt na drugu stranu i time stvoriti okruženje povjerenja“ (Hercigonja, 2017).

### 3. Povratna veza i poslovna komunikacija

Povratna veza između menadžera i zaposlenika najvažnija je pretpostavka kako bi se ostvarila organizacijska izvrsnost. Česta je situacija kada u praksi gdje izostaje povratna veza ili se ista teško ostvaruje. Ključan razlog tome su karakteristike osobe. Zaposlenici više žele raditi s drugim zaposlenima koji su im sličniji po karakteru.

Menadžere možemo podijeliti u tri skupine (Postolov, 2008:73-82):

- Grupa menadžera koja ne dozvoljava greške, neznanje, oni koji ne vole slušati „loše“ vijesti, tzv. menadžeri s nultom tolerancijom.
- Menadžeri koji su potpuno ravnodušni na uspostavljenje feedbacka s podređenima, oni kasno reagiraju na traženje njihovih radnika, ili feedback ne zadovoljava potrebe dvostruke komunikacije.
- Grupa menadžera koji vole uspostavljati feedback sa svoji zaposlenicima, takva komunikacija se bazira na povjerenju, točnosti i tolerantnosti. Zaposlenici mogu poboljšati svoje performanse, a menadžeri dobivaju točne informacije.

Motivacija je izuzetno važan faktor prilikom izvršavanja radnih zadataka zaposlenih. Povratna informacija zaposlenima o njihovim sposobnostima i postignutim rezultatima na radnom mjestu izuzetno je važan faktor motivacije. Poznavanje postignutih vlastitih rezultata zapravo jedan od najmoćnijih motivacijskih pristupa. Takva povratna veza o radu, odnosno ostvarenim rezultatima zaposlenima ima više funkcija: (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013):

- dovodi do rasta motivacije
- dovodi do rasta samopouzdanja
- stvara mogućnosti za profesionalni razvoj
- detaljno objašnjava očekivanja od zaposlenike i standarde radne uspješnosti
- podržava prihvatljive i poželjne oblike ponašanja
- uspostavlja odnose koji su otvoreni i koji odišu povjerenjem
- omogućuje podršku i pomoć svim suradnicima
- uči o samom načinu rada koji je pravilan
- osvrće se na rad kao nešto što se svakodnevno prati i cijeni

Da bi povratna veza ostvarila pozitivno motivacijsko djelovanje, treba zadovoljiti određene temeljne pretpostavke. Povratna veza mora biti: (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013):

- točna i objektivna

- pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba
- iskrena, vjerodostojna i dosljedna
- pozitivna povratna veta treba biti javna, a negativna „u četiri oka“
- poticati na veće rezultate i usmjeravanje

Davanjem valjane povratne veze lakše se detektiraju i ispravljaju greške, a tako se stvaraju organizacije koje uče. Pored povratne veze o radu i postignutim rezultatima zaposlenih, na njihovu motivaciju značajno utječu i odgovarajuće informacije o poslovima koji se trebaju obaviti te ostale bitne stvari vezane za posao

### **3.1. Vrste povratnih veza u poslovnoj komunikaciji**

Nisu samo pozitivne povratne veze presudne za uspješnost. Dapače, negativna povratna veza također je veoma bitna za uspješnost. Kako bi radna motivacija, zadovoljstvo i odanost zaposlenika bila na visokoj razini zadužene se pozitivne povratne veze. Spomenuta negativna povratna veza ne treba djelovati demotivirajuće na zaposlene, ona mora potaknuti zaposlene na motivaciju kako bi se stvorila pozitivna promjena ponašanja. Upravo iz tog razloga, od izuzetne važnosti je naučiti davati negativne povratne veze na pozitivan način (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008):

Povratna veza zaposlenima od izuzetne je važnosti iz razloga što zaposleni na taj način osjete povratnu informaciju kao rezultat svoga rada, te na taj način stvaraju informaciju o tome kako je posao napravljen i na taj način stvaraju dodatnu motivaciju. Izostanak povratne veze kod zaposlenih može izazvati negativne utjecaje na rad kao što je frustracija što dovodi do smanjenja motivacije. Pozitivne povratne veze ostvaruju brojne prednosti, između ostalih sljedeće: omogućuje rast i razvoj pojedinaca, poboljšava međuljudske odnose i povjerenje, povećavaju motivaciju, samopouzdanje se povećava i brojne druge. Pozitivna povratna veza mora biti iskrena, točna, objektivna i konkretna. Negativna povratna veza ne smije biti nikako demotivirajuća, izrečena u direktnom razgovoru. Svrha negativne povratne veze je motivacija pojedinca i stvaranje veće motivacije. Povratna veza kako može biti pozitivna i negativna, jednako tako može biti i formalna ili neformalna.

(Buntak, Droždek i Kovačić, 2013: 219-219).

Ocjenjivački intervjui i ocjenjivanje radnog učinka zaposlenih, brojnim funkcijama menadžmenta prikazuju važne poticaje. Na temelju ocjenjivanja zaposlenih, brojne funkcije

ostvaruju vrijedne informacije koje se koriste za planiranje rada, koji se koriste za vođenje i kontroliranje, planiranje brojnih resursa i brojne druge. Brojni djelatnici svoje ocjenjivanje radne uspješnosti ne uvjetuju i ne očekuju isključivo u financijskom pogledu. Priznanje i savjetovanje također pridonosi povećanju učinka djelatnika s jedne strane, što im omogućuje bolju poziciju u ocjenjivanju radnog učinka. Jednako tako, priznanje za dobre ostvarene rezultate i savjetovanje djelatnika pomaže pri smanjenju i izbjegavanju napetosti. Kako bi menadžer djelatnika ispravno ocijenio veoma je bitno da neprestano kontrolira njegov rad, bilježi djelatnikove uspjehe i propuste.(Galetić, 2015:201).

Kako bi organizacija mogla pratiti napredak prema svojim ciljevima, potrebna je realna ocjena uspješnosti djelatnika kroz ocjenjivanje uspješnosti. Kroz cijeli program ocjenjivanja uspješnosti djelatnika, oni prolaze kroz sve formalne procedure koje se koriste za utvrđivanje njegove osobnosti i njihovu procjenu potencijalnih doprinosa zaposlenika, odnosno grupe zaposlenika u tvrtki. Ovakav način procjene je kontinuirani proces s kojim se osiguravaju podaci koji se koriste za izradu objektivne i ispravne odluke o zaposlenicima. Ocjene uspješnosti pripomažu u ocjenjivanju djelatnikove učinkovitosti i procjeni njegovih doprinosa u procesu ostvarivanja zadanih organizacijskih ciljeva. Jednako tako, ocjena pomaže u razvoju i poboljšanju djelatnikove učinkovitosti. (Rani, Kumar i Kumar, 2012:108).

Radna uspješnost, odnosno ocjena radne uspješnosti ocjenjuje efikasnost svih članova tvrtke, analizira planiranje aktivnosti i ciljeva za razvoj i poboljšanje kvalitete. Ocjena radne uspješnosti je periodična analiza i sustavno praćenje pojedinca s obzirom na uspješnost u izvršenju radnih zadataka, kao i njegov potencijal za daljnji razvoj. Ocjena radne uspješnosti od izuzetnog je značaja prilikom dodjeljivanja nagrada, ostvarivanja promocija, transfera, obuke i brojnih drugih. S druge strane, ocjena radne uspješnosti može produktivno djelovati na zaposlene, te na taj način ostvariti povećanje djelatnikove predanosti poslu, kao i ostvarivanja većeg zadovoljstva na poslu. Glavni ciljevi ocjene uspješnosti su sljedeći: (Toppo i Prusty, 2012:1-2):

- osiguranje sustava nagrađivanja koji se sastoje od povećanja plaće, veće odgovornosti , promocije i sl
- stvaranje adekvatne povratne veze i dodjeljivanje smjernica za veću produktivnost zaposlenika
- povećanje zaposlenikove učinkovitosti
- pomoć u motiviranju zaposlenika i
- pravovremeno dodjeljivanje valjanih informacija.

Ocjenjivanje zaposlenika može na posljedice djelatnika djelovati pozitivno i negativno. Pozitivne posljedice po djelatnika se mogu ostvariti nagrađivanjem, napredovanjem ili stručnim usavršavanjem.. Posebni oblik motivacije zaposlenika u organizaciji je napredovanje i nagrađivanje, što je u izravno vezi s prijašnjom ocjenom rada zaposlenika. Općenito govoreći, moguće je ostvariti napredovanje koje se vrši unutar platnih razreda pojedinog radnog mjesta, napredovanje na neku višu razinu u okviru postojećeg radnog mjesta te novčana nagrada koja je usklađena s predviđenim novčanim fondom za svaku pojedinu organizacijsku jedinicu. Kada se zaposlenika pošalje na stručno usavršavanje, potrebno je rezultate ocjenjivanja redovno pratiti i analizirati. Zaposlenikov nadređeni na takav način stvara dodatne informacije koje koristi prilikom daljnjeg kadrovske planiranje, precizniju potrebu za edukacijama i daljnje planiranje djelatnikove karijere. Negativne posljedice prilikom ocjenjivanja, u slučaju FINA-e su takve da ukoliko djelatnik u dva uzastopna testiranja prilikom plansko-ocjenskih razdoblja ne zadovoljava s učinkom, poslodavac ima mogućnost s pismenom obavijesti na obveze proizašle iz radnog odnosa i dodatno mu ukazati na mogućnost otkaza ugovora o radu. Ukoliko djelatnik se ne slaže s ostvarenim rezultatom, nije primoran potpisati ocjenu radne uspješnosti. (Karimi, Malik i Hussain, 2011:110).

### **3.2. Povratna veza kao sredstvo motivacije**

Ukoliko zaposlenici nisu dovoljno motivirani, ne postoji niti jedan sustav koji upravlja radno uspješnošću koji će rezultirati visokom učinkovitošću. Motivacija kod zaposlenih temeljni je aspekt koordiniranja ljudskim resursima osnovni je uslov za ostvarivanje visokih rezultata. Visoka motiviranost djelatnika svakako će izostati ukoliko se prate isključivo radne uspješnosti bez aktivnosti prilikom upravljanja ljudskim resursima. Osnovni cilj upravljanja radne uspješnosti je unaprjeđenje kako pojedinačnih, tako i organizacijskih ciljeva, kao što je cilj i razvoj zaposlenika kroz trening i razvoj. Poanta je također nagrađivanje dobrih performansi, te ispravljanje loših performansi.. Međutim, mnoge stvari krenu krivo tijekom procesa implementacije, često rezultira neželjenim posljedicama i ima suprotan učinak, što na zaposlenike djeluje demotivirajuće i rezultira lošim performansama (Thabo, 2011:21).

Osnovni preduvjet kako bi proces radne uspješnosti imao smisao, ona mora imati jasnu viziju što želi postići i u kojem pravcu se želi razvijati. Ukoliko tvrtka posjeduje strateške ciljeve, poznate su joj vrijednosti postići i kakve rezultate očekuje od svojih djelatnika, onda je u stanju preko nižih razina menadžmenta prenijeti poruku svim zaposlenima kroz procese

praćenja, ocjenjivana i uspješnosti njih samih. U takvom slučaju, svaki pojedinac ima osjećaj doprinosa sa svojim radom, što ponovno dovodi do dodatne motivacije kod djelatnika.

Povratna veza povećava zaposlenikov osjećaj postignuća, povećava osobnu odgovornost za posao, smanjuje nesigurnost i poboljšava radni učinak (Galetić, 2015:40). Povratna veza odnosno povratna veza je jedna od strategija nematerijalnog motiviranja zaposlenih. Ona se smatra jednim od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih poticaja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:772). Provođenje službenog razgovora o uspješnosti dio je procesa praćenja radne uspješnosti koji se provodi jednom ili dvaput godišnje. Puno značajniji utjecaj na rad zaposlenika imaju neformalni razgovori između zaposlenika i naređenog koji se odvijaju tijekom cijele godine. Razlika između neformalne povratne veze i službenog razgovora je ta, što se neformalna povratna veza odnosi na točno određenu situaciju, dok se u službenom razgovoru o uspješnosti komentira zaposlenikov učinak i ponašanje u okviru cijele godine (Pulakos i O'Leary, 2011:157).

Kao najbolji način za otvaranje razgovora jesu redom (Grote, 2002:19):

- lijepo pozdraviti zaposlenika,
- objasniti važnost razgovora zaposleniku,
- pokušati odrediti vremenski okvir trajanja razgovora,
- objasniti zaposleniku što će se prvo razmatrati i kakav je daljnji plan tijekom razgovora,
- odrediti stvari o kojima će se razgovarati na idućem sastanku,
- započeti analizu zaposlenikovog učinka.

Jedini način da zaposlenik ostvaruje najbolji učinak jest da ga se pokuša u potpunosti razumjeti. Potrebno znati što motivira zaposlenika, njegove ciljeve i vrijednosti kako bi se lakše odredio njegov daljnji razvoj u organizaciji. Voditelj također mora biti upoznat sa sposobnostima koje zaposlenik ima te pogotovo s načinom na koji ih zaposlenik doživljava. Upravo to mu omogućuje usporedbu s onime kako ga drugi zaposlenici vide i kakve rezultate ostvaruje s obzirom na navedene sposobnosti. Važno je imati i uvid u to kako kolege doživljavaju zaposlenika koji se ocjenjuje. Zadnja kategorija jesu čimbenici uspjeha, odnosno sve ono što zaposlenici smatraju da je važno i da svaka osoba mora imati u sebi kako bi uspjela (Society for Human Resource Management, 2020:31).

Menadžer mora posjedovati veliko umijeće komunikacije prilikom izricanja negativne povratne veze upravo iz razloga kako bi ista bila u funkciji povećanja motivacije. Njezina svrha je poboljšanje i motiviranje za bolji rad. Vrlo je važno izabrati pravi trenutak, analizirati i upućivati na ponašanje, paziti na formulacije i način, omogućiti onome kome je usmjerena da u raspravi da svoje argumente i prijedloge, osigurati obučavanje ako je potrebno itd. Kako je već navedeno, brojne stvari utječu na motivaciju djelatnika. Pored pozitivnih povratnih veza, na motivaciju kod djelatnika bitno utječu i postignuti rezultati, informiranje ljudi o bitnim stvarima vezanim uz sami posao i poslovanje. Prikrivanje važnih informacija može rezultirati negativnim motivacijskim djelovanjem. Ukoliko zaposlenici osjećaju da se od njih nešto krije, ne postoji dobra osnova za međusobnom suradnjom, ali i još važnije, za međusobnim povjerenjem (Bahtijarević Šiber, 1999:706).

Ako ocjenjivanje radne uspješnosti izostane ili se ono ne kontrolira adekvatno osim toga da plaće zaposlenih nisu realan pokazatelj uloženog truda u posao, izostaju i pretpostavke za ostvarivanje drugih ciljeva ocjenjivanja uspješnosti kao što su planovi obrazovanja, utvrđivanje djelatnikovih potreba, razvijanje individualnih karijera i sl. (Pološki Vokić, 2004:464).

Sudjelovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva povećava privrženost poduzeću i osjećaj obveze da se što više angažiraju u realizaciji ciljeva. Ovdje se posebno ističe vrlo važna uloga povratne veze jer ona daje informaciju gdje se pojedinac nalazi u odnosu na postavljene ciljeve i koliko mu još treba da ih realizira. Upravljanje pomoću ciljeva kao jedna od metoda praćenja radne uspješnosti, također ima motivacijski karakter. „Postavljanje ciljeva ima važnu motivacijsku funkciju i samostalna je i djelotvorna strategija motiviranja za rad i veću radnu uspješnost.“ Kao što je već navedeno, pri upotrebi ciljeva kao sredstava povećanja, ali i praćenja i evaluiranja radne uspješnosti menadžeri na umu moraju imati karakteristike ciljeva koji vode većem uspjehu. Participacija zaposlenika u postavljanju ciljeva je dodatni čimbenik koji povećava njihov motivacijski potencijal. Participacija poboljšava uspješnost na nekoliko načina (Bahtijarević Šiber, 1999:695):

- suradnja menadžera i njihovih suradnika vodi nužno postavljanju specifičnih i konkretnih ciljeva
- putem participacije postavljaju se viši i teži ciljevi od onih koje postavlja sam menadžer
- participacija osigurava prihvaćanje ciljeva i motivacije za njihovo ostvarivanje.

Može se zaključiti da način na koji zaposlenici doživljavaju sustav praćenja radne uspješnosti utječe na zadovoljstvo poslom, fluktuaciju u organizaciji, motivaciju i opće zadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko zaposlenici sustav praćenja radne uspješnosti doživljavaju pravednim i smatraju da stvarno služi za razvoj zaposlenika, to će pozitivno utjecati na njihovu motivaciju, zadovoljstvo poslom koji rade, povećat će zadovoljstvo radnika općenito, ali i smanjiti frustraciju radnika odnosno spriječiti njihov namjerni odlazak iz organizacije. Navedena istraživanja potvrđuju da praćenje radne uspješnosti zaista ima one uloge koje su ranije navedene, posebno one koje se odnose na motivaciju zaposlenika i unaprjeđen je radnih odnosa u organizaciji (Ali, Mahdi i Malihe, 2012:167).

### **3.3. Povratna veza kao sredstvo razvoja dobrih odnosa i suradnje**

U prvoj polovici 20. stoljeća smatralo se da zaposlenike motiviraju isključivo materijalne kompenzacije zbog čega se čovjek naziva „homo oeconomicus“. Taj se način razmišljanja promijenio polovicom 20. stoljeća razvojem škole međuljudskih odnosa. Tada se dolazi do zaključka da radnika, osim materijalnih nagrada, motiviraju i nematerijalni oblici nagrađivanja poput organizacijske kulture ili priznavanja uspjeha. U sklopu tog koncepta, radnik više nije „homo oeconomicus“ motiviran isključivo materijalnim nagradama, već dobiva naziv „homo societalis“ koji simbolizira zainteresiranost radnika i za nematerijalne oblike motiviranja. Abraham Maslow 1954. godine razvija teoriju hijerarhije potreba u sklopu koje naglašava da postoji hijerarhija motivatora na poslu, te da materijalne nagrade predstavljaju temeljne, biološke potrebe. Par godina kasnije, Herzberg razvija dvofaktorsku teoriju motivacije u sklopu koje materijalne nagrade definira kao higijenske faktore koji samo sprječavaju nezadovoljstvo, a intrinzične nagrade definira kao motivatore koji doista djeluju na stvaranje entuzijazma i motivacije kod radnika. Na temelju svih navedenih teorija, u drugoj se polovici 20. stoljeća razvija ideja o modelu ukupne nagrade koja naglašava da su materijalne i nematerijalne nagrade jednako važne za radnika i da će radnici biti motivirani samo ako im se ponudi odgovarajuća kombinacija materijalnih i nematerijalnih kompenzacija (Sedlak, 2015:159-166).

Radno okruženje u kojem zaposlenici provode većinu svog života uvelike ovisi o kvaliteti ljudskih odnosa i razini povezanosti s kolegama na poslu. Zaposlenicima je ugodnije raditi u okruženju koje karakteriziraju dobri međuljudski odnosi i kvalitetna komunikacija, te



povezanost s kolegama na poslu i van njega. Kada socijalno radno okruženje zaposlenika nije dobro, to utječe na stvaranje značajnog stresa među zaposlenicima što dovodi do neloyalnosti (Kiruthiga i Mageshr, 2015:96-100). Zaposlenici koji se nisu povezali s kolegama na poslu i nemaju kvalitetne ljudske odnose u poduzeću ne pokazuju razinu lojalnosti kao pojedinci koji osjećaju izrazitu povezanost s kolegama. Oni, zbog loših međuljudskih odnosa, osjećaju nelagodu, stres i anksioznost pri pomisli na svoj posao i poduzeće u kojem rade. Zato ne čudi da su zaposlenici koji se nisu povezali s kolegama i rade u poduzeću s lošim ljudskim odnosima manje odani takvom poduzeću.

Kada zaposlenici osjećaju da je njihov posao siguran i da ne moraju brinuti o svojoj budućnosti spremni su biti predaniji i lojalniji organizaciji. U svrhu stvaranja osjećaja sigurnosti kod zaposlenika, poduzeća trebaju vjerovati u stvaranje dugoročnih odnosa sa svojim zaposlenicima i tretirati ih kao partnere. Na taj se način kod zaposlenika stvara osjećaj da je problem organizacije i njihov problem zbog čega su spremni ponuditi izuzetno kvalitetnu uslugu (Mehta, 2010:98-108).

Zaposlenici koji osjećaju povezanost s kolegama na poslu spremniji su dijeliti informacije i pomagati jedni drugima te pokazuju veću razinu lojalnosti poduzeću. Kao glavne prednosti stvaranja povezanosti među zaposlenicima ističu se sljedeće (Mehta, 2010:98-108):

- Zaposlenici su ponosni što rade za svog poslodavca
- Zaposlenici osiguravaju entuzijastične preporuke
- Zaposlenici žele stvoriti trajni odnos s organizacijom
- Organizacija zadržava najkvalitetnije zaposlenike

Motivacija i plaće su veoma usko povezane. Upravo iz tog razloga, dobre međuljudske odnose pratiti poticajne plaće i privlačne nadnice. Upravo to govori kako radnika treba platiti prema njegovim zaslugama. Upravo takav način isplate plaće stvaraju podlogu za opći okvir razvoja stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja.

Ostvarenje strateških ciljeva ostvaruje se nadziranjem i implementacijom strategije u svakodnevni rad kroz praćenje radne aktivnosti. Grote (2002.) tvrdi da praćenje radne uspješnosti, ako se ispravno koristi, označava veoma značajan alat koji tvrtki omogućuje pomoć prilikom organizacije i koordinacije rada i uloženog zaposlenikovog napora. Navodi nekoliko važnih uloga praćenja radne uspješnosti: (Grote, 2002:5)

- poboljšanje cjelokupne organizacijske učinkovitosti,
- motiviranje zaposlenika,
- poboljšanje radnih odnosa,
- poticanje dugoročnog planiranja,
- otkrivanje potencijala zaposlenika

Osiguravanje poticajnog nagrađivanja i diferencijacija plaća su jednu od osnovnih ciljeva ocjenjivanja radne uspješnosti. Pomoću ostvarenih rezultata ocjenjivanja ostvaruje se zaslužena platna struktura nagrađivanja koja je zaposlenicima lako shvatljiva. Ovakva politika nagrađivanja pozitivna je jer omogućuje stvaranje odgovarajućih međuljudskih odnosa. Činjenica leži u tome da djelatnik, na istoj hijerarhijskoj razini će biti silno nezadovoljan ukoliko ostvaruje niže prihode od svojih kolega, osim u situaciji kada za takvu situaciju ima dovoljno dobro argumentiran razlog kojeg je spreman prihvatiti. Ovakav sustav nagrađivanja mora biti sustavno vođen i stimulirajući (Galetić, 2015:201).

Kvalitetni ljudski odnosi i povezanost zaposlenika važni su za uspjeh svakog poduzeća, neovisno o vrsti posla i karakteristikama radnih zadataka. Ipak, pokazalo se da su od iznimne važnosti u situacijama kada zaposlenik osjeća visoku razinu stresa i pritiska na poslu. U tim situacijama razgovor s kolegama i njihova pomoć mogu smanjiti razinu stresa i čak preokrenuti negativnu situaciju u pozitivno iskustvo, što na kraju može poboljšati suradnju i društvene odnose u poduzeću (Martensen i Grønholdt, 2006:92-116). Upravo zato, kako bi se stvorila odanost zaposlenika u poduzećima čiji posao karakterizira visoka razina stresa i pritiska, od iznimne su važnosti kvalitetni međuljudski odnosi u poduzeću i povezivanje zaposlenika.

Može se zaključiti da način na koji zaposlenici doživljavaju sustav praćenja radne uspješnosti utječe na zadovoljstvo poslom, fluktuaciju u organizaciji, motivaciju i opće zadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko zaposlenici sustav praćenja radne uspješnosti doživljavaju pravednim i smatraju da stvarno služi za razvoj zaposlenika, to će pozitivno utjecati na njihovu motivaciju, zadovoljstvo poslom koji rade, povećat će zadovoljstvo radnika općenito, ali i smanjiti frustraciju radnika odnosno spriječiti njihov namjerni odlazak iz organizacije. Navedena istraživanja potvrđuju da praćenje radne uspješnosti zaista ima one uloge koje su ranije navedene, posebno one koje se odnose na motivaciju zaposlenika i unaprjeđen je radnih odnosa u organizaciji (Ali, Mahdi i Malihe, 2012:167).

### 3.4. Upravljanje radnim učinkom kroz povratnu vezu

Turbulentna okolina jest okolina u kojoj trenutno živimo. U njoj se na dnevnoj bazi susrećemo s manjim ili većim preprekama. Vrlo je bitno da se prepreke rješavaju brzo i kvalitetno budući da navedeno ima direktan utjecaj na učinkovitost organizacije budući da dobro rješenje problema, dobra i kreativna ideja, mogu dovesti do poboljšanja marketinga, upravljanja, boljeg upravljanja vremenom, viška novčanih sredstava i energije.

Ljudski potencijali su sredstvo u kojima se nalazi intelektualni kapital i velike interne rezerve poduzeća koje sukladno potrebi mogu dovesti do dobrog i kvalitetnog poslovnog rezultata koji se odnosi na konkurentnost i uspješnost poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na načine upravljanja radnom snagom te na razne menadžerske aktivnosti kao što su prikupljanje podataka, organiziranja sigurnog radnog okruženja za zaposlenike, razne edukacije i kompenzacije. Temeljni cilj upravljanja ljudima je postizanje boljeg radnog učinka zaposlenika, poštujući pri tome strategiju, etiku i društvenu odgovornost (Taradi, J., Grošanić, N., Nikolić, 2012).

Pristup poslu u kojem je bitna motivacije temelji se na postupnom razvoju znanja, vještina i sposobnosti svih zaposlenika u cilju postizanja pojedinačnog doprinosa svakog zaposlenika kroz povećanje radnog učinka u obavljanju postavljenih ciljeva poduzeća. Pristup motivaciji može se promatrati s dva aspekta. Prvi se odnosi na samog pojedinca odnosno zaposlenika gdje je motivacija interno stanje koje dovodi do ostvarenja ciljeva. Drugi pristup je isključivo s aspekta menadžera gdje se motivacija definira kao aktivnosti koja omogućuje da zaposlenici teže prema postavljenim ciljevima i žele ih ostvariti. Kada govorimo o motivaciji i radnom učinku, jasno je da je najznačajniji oblik motivacijskog djelovanja na zaposlenika novčano stimuliranje. Prema Tayloru, koji posebno inzistira na plaćanju po učinku, zaposlenici kao i manageri zainteresirani su za novac, tj. riječ je o obostranoj profitnoj orijentaciji. Prema teoriji radne motivacije, drži se da će zalaganje u radu biti veće od uobičajenog standardnog, odnosno očekivanog zalaganja ako je definirano da se dodatno zalaganje vrednuje određenom, adekvatnom nagradom. Iako su novčane nagrade vrlo bitne za svakog zaposlenika, to nije dominantan tip nagrađivanja, odnosno nije jedini način koji može potaknuti zaposlenike na veći angažman odnosno kvalitetniji rad koji doprinosi povećanju radnog učinka. Unatoč tome, dugi vremenski period se smatralo kako su novčane nagrade najznačajniji oblik koji doprinosi motiviranju zaposlenika. Paralelno s razvojem i povećanjem

životnog standarda, drugi oblici nagrađivanja su došli do punog izražaja, bilo da se radi o napredovanju, raznim povlasticama i slično (Buble, 2010).

Za efikasno poslovanje i evaluaciju zaposlenih ključne su ocjene radnog učinka. Ocjene radnog učinka pomažu pri poslovnom planiranju, poboljšanju poslovanja organizacije, ali i pri razvoju individualnosti kod zaposlenika. Po ocjenama se mogu formirati i planirati plaće zaposlenika a o ocjenama mogu ovisiti i eventualne izmjene plaće. Ocjene izvedbenog učinka pokazuju i uspoređuju radni učinak zaposlenika sa ciljevima koji su postavljeni za tekuću godinu te sa standardima iz prošle godine. Službene procjene radnog učinka pretežno se obavljaju na godišnjoj bazi za sve zaposlenike. Za što bolje upravljanje zaposlenicima, ocjene radnog mjesta i radnog učinka su neophodne.

Ciljevi postupka analize radnog učinka su (Bartolić i Kovačević, 2011:81-91):

- omogućiti da su svi zaposlenici upoznati sa radom koji se od njih očekuje
- omogućiti da se ostvareni radni učinak ocjenjuje transparentno
- omogućiti da svaki pojedini zaposlenik dobije pravovremenu povratnu informaciju koja je vezana uz njegovo obavljanje posla, odnosno uz njegov radni učinak.

Ljudsko ponašanje je veoma kompleksno te je samim time jedan od većih problema mjerenje motivacije zaposlenika. Kako bi mjerenje motivacije bilo moguće, u psihologiji su se razvili specifična pravila od kojih su najvažnija ona pravila koja govore o upotrebi projektivnih tehnika i izboru mjerenja motivacije indirektnim putem. Na taj način razvijeni su raznovrsni pristupi za mjerenje motivacije, a slijedom navedenog nastale su mnogobrojne tehnike, indikatori i instrumenti. Tehnike se mogu razvrstati u tri skupine : psihološke tehnike, dubinske psihološke tehnike i indirektna tehnika. (Mihailović, 1985:91).

Pretpostavka indirektna tehnika je da veća motivacija za rad reflektira većim radnim rezultatima. Iz navedenog proizlazi da se mjerenjem motivacije zapravo simultano mjeri razina radnog učinka. Ukoliko u organizaciji zaposlenici rade na normu, mjerilo za ocjenu radnog učinka, a i motiviranosti na rad biti će izvršenje norme. Neispunjavanje norme zahtjeva razna ispitivanja kako izvršitelja posla, tako i radne okoline i eventualnog utjecaja raznih faktora na izvršenje posla. Za prikazivanje grupnog učinka organizacije ili segmenta organizacije koriste se drugi pokazatelji kao što su: kvaliteta proizvoda, iskorištenosti kapaciteta, ušteda energije i sl. Indirektna tehnika mjerenja motivacije fokusirana je najčešće

na vrednovanju poduzetih mjera, ne i na postavljanje mjera. Zbog toga se indirektna tehnika pretežno koristi kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici. (Mihailović, 1985:91).

Postoje tradicionalne odnosno formalne ocjene radnog učinka koje se odvijaju periodički (na polugodišnjoj, godišnjoj, kvartalnoj ili mjesečnoj razini). Uz tradicionalne metode postoje i mnoge druge metode ocjene radnog učinka. Odabir pojedine metode isključivo ovisi o osobi koja vrši ocjenjivanje te osobi koja je ocjenjivana. U svakom slučaju, navedeno bi trebalo biti pozitivno iskustvo za svakog zaposlenika. Sam proces ocjenjivanja radnog učinka omogućuje stvaranje dobrih temelja za osobni razvoj zaposlenika i povećanje motivacije. U tom slučaju, poduzeća bi trebala poticati sustav ocjenjivanja radnog učinka te ga prikazivati i provoditi kao sredstvo koje omogućuje pozitivne mogućnosti za svakog pojedinca. U tom slučaju organizacija može dobiti maksimum od svojih zaposlenika i samog procesa.

### **3.5. Važnost jasne i objektivne povratne veze u poslovnoj komunikaciji**

Za dugoročnu i kratkoročnu uspješnost svake organizacije, od ključne je važnosti sustav vrednovanja rad i sustav ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika i menadžera. Budući da se čovjek nalazi u centru svih društvenih procesa u organizaciji, upravljanje ljudskim resursima postaje sve značajnija funkcija u poduzeću. Menadžment ljudskih potencijala koji se temelji na suvremenim načelima veliča važnost motivacije i zadovoljstva zaposlenika budući da samo dobar sustav motivacije može dovesti do stvaranja konkurentne prednosti i povećanja vrijednosti samog poduzeća. U organizacijama koje ne vode brigu o motivaciji svojih zaposlenika i sustavu radne uspješnosti, prevladava loša radna klima, manjak odgovornosti i povjerenja, osjećaj nepripadnosti, a što sve zajedno dovodi do sporijeg rasta pa čak i stagnacije i nazadovanja (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:56).

Današnjica nosi nekoliko izazova s kojima se organizacije ili poslovni subjekti moraju nositi. Stvaranje vrijednosti je primarni cilj poslovnog subjekta. Tradicionalno shvaćanje stvaranja vrijednosti je sustav računovodstva i financija, no današnje vrijednosti počivaju na vođenju ljudskih resursa koji predstavlja temeljnu važnost za organizaciju. Upravljanje ljudskim resursima smatra da je vrijednost ne samo profit po radniku nego kao stvaranje dugoročne vrijednosti u organizaciji kroz: (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011:81-91):

- razvoj djelatnika
- zadovoljstvo djelatnika

- Sustav napredovanja djelatnika u organizaciji

Kako bi proces davanja povratne veze bio uspješan nije dovoljno samo davati povratnu informaciju zaposlenicima bez konkretnog plana i programa, odnosno bez definiranih ciljeva i svrhe. Da bi proces davanja povratne veze bio uspješan potrebno je sljedeće (Kaymaz, 2011:115-134):

- Osigurati kulturu davanja povratne veze
- Uključiti poslovne i osobne ciljeve zaposlenika prilikom oblikovanja plana „feedback“ intervjua o performansama zaposlenika
- Osigurati laku dostupnost povratnih veza u sklopu komunikacijskog mehanizma poduzeća
- Davati povratne veze zaposlenicima u češćim intervalima u vrijeme intenzivnih promjena
- Osigurati kvalitetnu edukaciju menadžera i nadređenih o tehnikama davanja povratne veze

Kako bi se postigao učinkoviti sustav poslovanja pojedine organizacije, potrebno je staviti važnost na upravljanje ljudskim resursima koje mora biti kvalitetno i pravovremeno. U današnje vrijeme, glavni temelj poslovanja je smanjenje troškova uz istovremeno povećanje radne učinkovitosti i fleksibilnosti i to kroz uvođenje inovacija, ideja i kreativnih rješenja u sam proizvodni proces. Poslovna strategija koja će se odabrati i provesti ovisi o mišljenju i odabiru zaposlenika, uz odgovarajući stupanj odgovornosti koji je hijerarhijski uspostavljen u samoj organizacijskoj strukturi.

Upravo posao koji pojedinac obavlja jedan je od ključnih faktora koji utječe na zadovoljstvo poslom i motivaciju zaposlenika. Ovisno o tome kako je posao oblikovan, on može biti izvor zadovoljstva i motivacije za poslenika, ali i izrazitog nezadovoljstva, stresa i frustracije. Obzirom da većina zaposlenika provodi najmanje trećinu svakog radnog dana na poslu jasno je zašto je od iznimne važnosti za motivaciju zaposlenika da taj posao bude oblikovan na odgovarajući, zanimljiv i izazovan način.

## 4. Zaključak

Znatan utjecaj na zadovoljstvo poslom i razinu motivacije svakog zaposlenika može imati praćenje radne uspješnosti. Pri praćenju radne uspješnosti moguće su i poneke negativne posljedice, no zaposlenici lakše prihvaćaju moguće kritike od strane nadređenog nego činjenicu da nadređenome njihov rad nije predmet interesa. Jasno definirani ciljevi organizacije kao i jasno opisani radni zadaci odnosno radna mjesta, djeluju motivirajuće i u suštini pozitivno na zaposlenike. Postoje razne strategije za motiviranje zaposlenika, a povratna veza (*feedback*) je jedna od bitnijih nematerijalnih strategija motiviranja. Povratna veza je vrlo bitna zbog uspješne koordinacije, implementacije te realizacije postavljenog cilja organizacije. Primarni cilj komunikacije sa djelatnicima je prvenstveno da djelatnici zaprimu povratnu informaciju o svom radu. Komunikacijom i povratnom vezom djelatnici dobiju bolji uvid u svoju poziciju u organizaciji te u odgovornost koje ta pozicija donosi. Razgovor zaposleniku daje osjećaj priznanja i uvažnosti, a priznavanjem pozitivnih rezultata se uvelike povećava i radna motivacija .

Zaposlenici će u nekom poduzeću ostati duže vremensko razdoblje samo ako osjećaju određenu razinu privrženosti i lojalnosti prema tom poduzeću. Lojalnost zaposlenika ovisi o brojnim faktorima te poduzeće na velik broj tih faktora ne može ni na koji način utjecati. Ipak, postoji određeni broj faktora na koji poduzeće može i mora utjecati kako bi stvorilo zaposlenike koji su mu odani i privrženi. Jedan od tih faktora je i strategija nagrađivanja zaposlenika. Iznimno je važno zaposlenike pravedno i primjereno nagraditi za njihov rad, uloženo vrijeme i trud. Za stvaranje lojalnosti kod zaposlenika nisu dovoljne samo materijalne nagrade, već je nužno nagraditi ih i kroz nematerijalne oblike nagrađivanja poput povratne veze ili fleksibilnog radnog vremena. Upravo zato, u svrhu stvaranja lojalnih zaposlenika poželjno je koristiti model ukupne nagrade koji zaposlenicima nudi različite kombinacije materijalnih i nematerijalnih nagrada. On omogućuje zaposlenicima odgovarajuću kombinaciju nagrada koja odgovara njihovim životnim potrebama i stilu života.

## Literatura

1. Ali, S. B., Mahdi, A., Malihe, J. (2012). *The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(12)
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
4. Bartolić, Z., Kovačević, A.P. (2011) *Praktični menadžment: sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika*. Stručni rad. Vol.II, br.2.
5. Brčić, R. (2013). *Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu*. Ekonomski pregled, Vol. 64, No. 3.
6. Buble, M. (2010). *Strateški menadžment*. Zagreb; Sinergija
7. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik, 7(1)
8. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
9. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment – upravljanje i nagrađivanje u poduzećima*. Zagreb: Mikrorad
10. Garanča, N., Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2.
11. Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question And Answer Book*. New York: AMACOM
12. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*. Varaždin: Tiva Tiskara Varaždina
13. Karimi, R., Malik, M. I., Hussain, S. (2011). *Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employees Satisfaction*. International Journal of Business and Social Science, 2(22)
14. Kaymaz, K. (2011). *Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation*. Business and Economic Journal, 2(4)



15. Kiruthiga, V., Mageshr, R. (2015). *Employee Loyalty - A Literature Review*. International Journal of Engineering and Management Research, 5(4)
16. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet
17. Leinert Novosel, S. (2015). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada
18. Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1)
19. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb, Zgombić & Partneri
20. Marinković, V. (2009). *Krizni PR: Odnosi sa javnošću u kriznim situacijama*. Kragujevac: Business Start-up centre
21. Martensen, A. i Grønholdt, L. (2006). *Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences*. Innovative Marketing, 2(4)
22. Mehta, S. et al (2010). *Employee Loyalty towards Organization - A study of Academician*. International Journal of Business Management and Economic Research, 1(1)
23. Mihailović, D. (1985). *Motivacija za rad: sa postupcima i tehnikom merenja*. Beograd: Jugoslavenski zavod za produktivnost rada
24. Mihaljević, B., Mihalinić, M. (2011). *Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju*. Zbornik radova; IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“
25. Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga
26. Pejić Bach, M., Murgić, J. (2013). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Školska knjiga
27. Pološki Vokić, N. (2004). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*. Ekonomski pregled, 55 (5-6)
28. Postolov, K. (2008). *Poslovna izvrsnost: Uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti*. Pregledni rad
29. Pulakos, E. D., O'Leary, R. (2011). *Why is performance management broken*. Industrial and Organizational Psychology

30. Rani, L., Kumar, N., Kumar, S. (2012). *Performance appraisals research: A study of performance appraisals practices in private bank*. ABHINAV National monthly refereed journal of research in commerce & management, 3(2)
31. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
32. Sedlak, P. (2015). *From Salary to Total Rewards - The Evolution of Compensation*. Krakov: Cracow University of Economics, International Management Foundation
33. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
34. Society for Human Resource Management (2000). *Performance Management Survey*. Society For Human Resource Management, Personnel Decisions International
35. Taradi, J., Grošanić, N., Nikolić, V. (2012). *Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem-teorija i praksa*. Teorija i praksa. Menadžment i sigurnost, 1.
36. Thabo, K. B. (2011). *Impact of Performance Management system on employees of the city of Johannesburg Municipality*. Research submitted in fulfilment of the requirements for the master degree in Public management for the Regenesys Business School
37. Thomas, D.C., Inkson, K. (2011). *Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno*. Beograd: Clio
38. Thunberg A. M., Nowak, K. i Rosengren K. E. (1979). *Samverkansspiralen*. Stockholm: Liber Förlag
39. Tkalac Verčić, A. (2015). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
40. Toppo, L., Prusty, T. (2012). *From Performance Appraisal to Performance Management*. IOSR Journal of Business and Management, 3(5)
41. Toth, I. (2011). *IV međunarodna konferencija 'Dani kriznog upravljanja'*. Velika Gorica
42. Tudor, G. i Srića, V. (1998). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: M.E.P. Consult&Croman.