

# VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE ZA PODUZEĆE

---

Šerbetar, Sara

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:145:909257>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-02**



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

Sara Šerbetar

# **VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE ZA PODUZEĆE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Financijski menadžment

Sara Šerbetar

## **VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE ZA PODUZEĆE**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG:0081167490

e-mail: sserbetar@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

Sara Šerbetar


**THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR  
THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Sara Šerbetar

JMBAG: 0081167490

OIB: 95014321246

e-mail za kontakt: sara.serbetar37@gmail.com

Naziv studija: Financijski menadžment

Naslov rada: Važnost interne komunikacije za poduzeće

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 14.09.2022. godine

Potpis



Veliku zahvalnost iskazujem mentoru prof. dr. sc. Jerku Glavaš, mag. oec. Bruni Mandiću na savjetima, strpljenju, uloženom vremenu i pruženoj pomoći u izradi ovog završnog rada.

Zahvaljujem svojoj obitelji na neizmornoj podršci i razumijevanju tijekom studiranja. Hvala što ste u svakom trenutku bili uz mene jer bez vas ne bi postigla postavljene ciljeve, a ovo, meni izrazito važno životno razdoblje bilo bi puno teže. Trud i upornost uloženi u ostvarenje ciljeva i suočavanje s izazovima bilo je uspješno zahvaljujući vama.

*„Prilika da otkrijemo veću snagu unutar sebe dolazi onda kada nam se život čini najizazovnijim“*

J. Campbell

## **Važnost interne komunikacije za poduzeće**

### **SAŽETAK**

Tema ovog završnog rada je definirati poslovnu komunikaciju i ispitati važnost poslovne komunikacije za poduzeće. U svrhu istraživanja kreiran je anketni upitnik koji je distribuiran zaposlenicima u poduzeću HEP Elektra d.o.o. Pogon Osijek. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 25 ispitanika oba spola, neovisno o životnoj dobi, razini obrazovanja i radnom stažu. Sam pojam komunikacije označava vještinu čovjeka koja mu omogućuje da definira sam sebe u životnom okruženju. Komunikacija unutar poduzeća ključna je komponenta za uspješnost poslovanja, predstavlja sustav koji utječe na cjelokupnu organizaciju, a smatra se učinkovitom ako je usmjerena na postizanje ciljeva organizacije, odnosno poduzeća. U suštini, svrha učinkovite poslovne komunikacije je poboljšanje internih procesa rada, minimiziranje pogrešaka i ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Prema rezultatima istraživanja uočeno je da zaposlenici poduzeća komunikaciju s nadređenima smatraju izuzetno važnom, isto kao i komunikaciju s radnim kolegama. Dobra komunikacija pozitivno utječe na produktivnost i razvoj konkurentnosti poduzeća, no održavanje kvalitetne komunikacije dužnost je nadređenih osoba, stoga se od njih očekuju jake komunikacijske vještine i vještine upravljanja. S obzirom na to koliko vremena zaposlenici provode u prisutnosti jedni drugih, važno je promicati razvoj dobrih odnosa na radnom mjestu jer pozitivno utječe na povećanje morala i motivacije zaposlenika, te povećava vjerojatnost dobre suradnje i međusobnog poštovanja.

**Ključne riječi:** interna komunikacija, komunikacija, poduzeće, poslovna komunikacija.

## **The importance of internal communication for the company**

### **ABSTRACT**

The topic of this final thesis is to define business communication and examine the importance of business communication for the company. For the purpose of research, a survey questionnaire was created and distributed to employees of the company HEP Elektra d.o.o. Osijek plant. A total of 25 respondents of both sexes participated in the research, regardless of age, level of education and work experience. The very concept of communication means the skill of a person that allows him to define himself in the living environment. Communication within the company is a key component for business success, it represents a system that affects the entire organization, and it is considered effective if it is aimed at achieving the goals of the organization, that is, the company. Essentially, the purpose of effective business communication is to improve internal work processes, minimize errors and meet organizational goals. According to the results of the research, it was observed that company employees consider communication with their superiors extremely important, as well as communication with work colleagues. Good communication has a positive effect on productivity and the development of a company's competitiveness, but maintaining quality communication is the duty of superiors, therefore strong communication and management skills are expected from them. Considering how much time employees spend in each other's presence, it is important to promote the development of good relationships in the workplace because it positively affects the increase in employee morale and motivation, and increases the likelihood of good cooperation and mutual respect.

**Keywords:** internal communication, communication, company, business communication.



# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Važnost interne komunikacije za poduzeće .....	2
3.1. Pojam komunikacije .....	2
3.2. Komunikacijski proces .....	3
3.2. Oblici komunikacije .....	5
3.3. Poslovna komunikacija .....	7
3.4.1. Uloga interne komunikacije u poduzeću .....	8
3.4.2. Organizacija i važnost odnosa unutar poduzeća .....	9
3.4.3. Komunikacija sa zaposlenima unutar poduzeća.....	10
3. Metodologija rada .....	12
4. Rezultati istraživanja .....	13
4.1. Sociodemografija .....	13
4.2. Stavovi ispitanika o komunikaciji unutar poduzeća.....	14
4.3. Važnost interne komunikacije unutar poduzeća.....	15
4.4. Važnost interne komunikacije unutar poduzeća u odnosu na osobna obilježja ispitanika.....	16
5. Rasprava .....	19
6. Zaključak .....	21
7. Literatura .....	22
Popis tablica .....	25
Popis slika .....	26

# 1. Uvod

Komunikacija je fundamentalna vještina čovjeka koja mu omogućuje da definira sam sebe u životnom okruženju kroz učenje, prenošenje znanja, izražavanje osjećaja, misli, želja i ideja. Komunikacija unutar poduzeća ključna je komponenta za uspješnost poslovanja, što je dokazano kroz brojna istraživanja. Ricks i Gow, autori djela *Business Communication: Systems and Applications*, definiraju poslovnu komunikaciju kao sustav koji utječe na promjenu unutar cjelokupne organizacije. Svaka interakcija, neovisno o vrsti, ako se događa u poslovnom okruženju, može se smatrati poslovnom komunikacijom. Učinkovita poslovna komunikacija odnosi se na bilo koju vrstu razmjene informacija unutar i izvan organizacije usmjerenu na postizanje poslovnih ciljeva. U suštini, svrha učinkovite poslovne komunikacije je poboljšati interne procese, minimizirati pogreške i ispuniti organizacijske ciljeve.

Cilj ovog završnog rada je definirati pojam komunikacije i poslovne komunikacije, te istražiti važnost poslovne komunikacije za poduzeće.

Rad se sastoji od sedam dijelova. U prvom, uvodnom dijelu ukratko se definira komunikacija i poslovna komunikacija, te se prikazuju ciljevi i struktura završnog rada. U drugom dijelu se obrađuje komunikacija kroz analizu podataka prikupljenih pretraživanjem stručne literature. Treći dio rada prikazuje metodologiju istraživanja, dok se u četvrtom dijelu prikazuju rezultati. Peti dio rada, rasprava, donosi prikaz osnovnih činjenica o poslovnoj komunikaciji koje se iznose sukladno prethodno prikazanim rezultatima. Šesti dio prikazuje skraćeni zaključak ovog rada, ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja. U sedmom dijelu abecednim redom i prema harvardskom stilu citiranja prikazana je sva literatura korištena u izradi.

## 2. Važnost interne komunikacije za poduzeće

Komunikacija predstavlja jednosmjerni ili dvosmjerni proces, čija uspješnost ovisi o posjedovanju vještina prenošenja poruke, te aktivnog slušanja i promatranja osobe koja prenosi poruku, kako bi se ista razumjela na pravi način (Lupis, 2002., van Ruler, 2018).

### 3.1. Pojam komunikacije

Značenje pojma komunikacija prvenstveno se odnosi na proces stvaranja psihološkog, kulturnog i društvenog značenja poruka koje se prenose. Odnosi se na način na koji se poruke razumiju intelektualno, te kako nastaju i kako se rješavaju nejasnoće (Rosengren, 2000). Proces komunikacije događa se s razlogom, ne događa se bez smisla, a ljudima omogućuje stvaranje i korištenje značenja u tumačenju događaja. Svaki pojedinac komunicira na različite načine, jer proces stvaranja i razumijevanja značenja je individualan, što pojam komunikacije čini višedimenzionalnim (Littejohn, 1992).

Komunikacija je riječ koja je jednaka na gotovo svim jezicima, a potječe od latinske riječi *communicare*, što znači „dijeliti“, „dijeliti s“, „učiniti općenito dostupnim“ ili „zajedno raspravljati“, te od izvedenice riječi *communis* što znači „javni“ (Kraljević, 2014, van Ruler, 2018). Komunikacija predstavlja jednu od najvažnijih komponenti čovjekova života jer omogućuje čovjeku da uči, prenosi znanje, izrazi misli, osjeća želje i ideje, te da definira sam sebe u vlastitom životnom okruženju (Leinert – Novosel, 2012).

Tri aspekta komunikacije:

- *Komunikacija kao jednosmjerni proces* izgradnje značenja, u kojem pošiljalatelj pokušava konstruirati ili rekonstruirati značenje koje je razvio primatelj.
- *Komunikacija kao dvosmjerni proces* izgradnje značenja, u kojem dvoje ili više ljudi zajedno konstruiraju nova značenja.
- *Komunikacija kao višesmjerni dijakronijski proces* izgradnje značenja, u kojem je fokus na kontinuiranom razvoju samog značenja (van Ruler, 2018).

Komunikacija je dio života, dinamičan proces prijenosa poruka koji se događa svugdje i stalno, između dvije ili više osoba, verbalno ili neverbalno, namjerno ili nenamjerno, odnosno ne može se ne događati. Susret dvije osobe uvjet je za odvijanje procesa komunikacije, bez obzira na koji se način ona odvija ili odbija, jer i odbijanje komuniciranja također predstavlja komunikaciju (Sorta-Bilajac, Sorta, 2013).

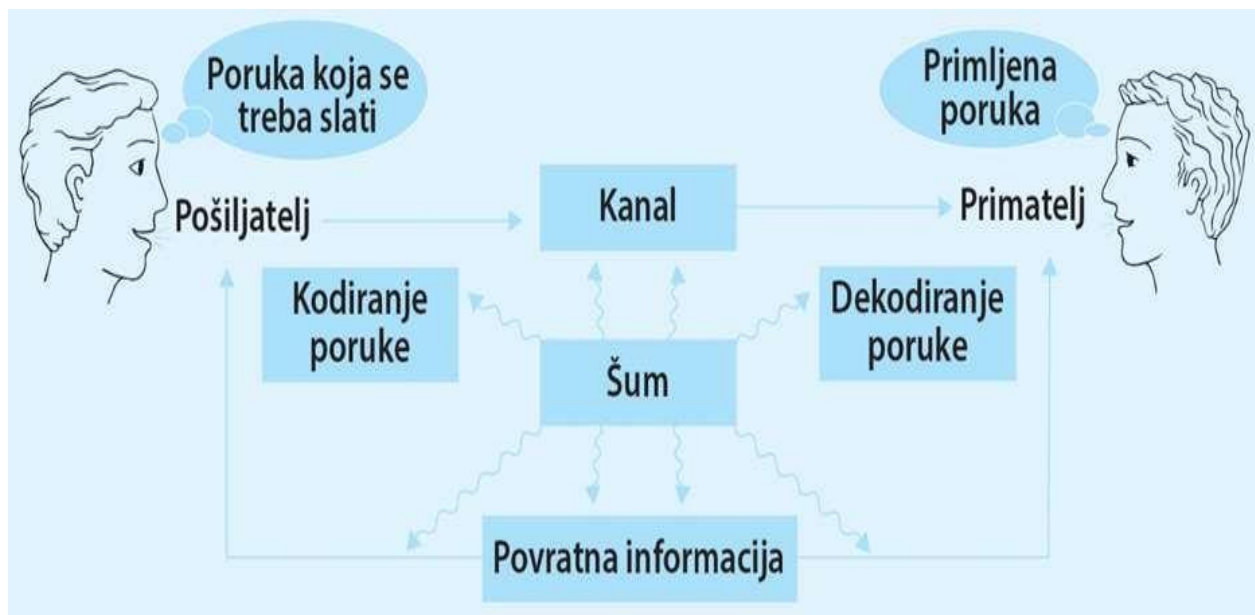
Pet postulata komunikacije:

- nemoguće je ne komunicirati,
- sadržaj i odnosni aspekt obavezne su komponente komunikacije,
- interpretacija interakcije komunikatora uvjetuje narav odnosa,
- komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu,
- komunikacija može biti komplementarna ili simetrična (Keleminić, Đorđević, Braš, 2016).

### **3.2. Komunikacijski proces**

Prijenos poruke odvija se kroz različite komunikacijske kanale, odnosno medije, koji predstavljaju put prijenosa poruke od pošiljatelja do primatelja. Komunikacijski kanal ili medij može biti sam pošiljatelj poruke, pismo, masovni mediji, društvena mreža, pametni telefon, e-mail i sl. (Kraljević, 2014). Temeljni elementi koji čine proces komunikacije (Slika 1) su pošiljatelj poruke, poruka i sredstvo komuniciranja, primatelj poruke i povratna informacija (Miljković, 2002).

Komunikacijski proces počinje s pošiljateljem i završava s primateljem. Pošiljatelj je pojedinac, grupa ili organizacija koja inicira komunikaciju. Izvor je odgovoran za uspjeh poruke, a iskustva, stavovi, znanje, vještine, percepcije i kultura pošiljatelja utječu na poruku. Odabrane pisane riječi ili izgovorene riječi ili neverbalni jezik najvažniji su u osiguravanju interpretacije poruke od strane primatelja na način na koji ju je pošiljatelj namjeravao poslati (Burnett & Dollar, 1989.).



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

Prvi korak u procesu komunikacije je kodiranje poruke, što znači prevođenje informacija u poruku u obliku simbola koji predstavljaju ideje ili koncepte koji se pretvaraju u poruku koja se prenosi. Simboli koji se koriste mogu biti jezik, gesta ili riječi, a odabir simbola temelji se na onome što pošiljalac želi prenijeti i pretpostavkama što primalac može razumjeti. Uspješno kodiranje poruke ovisi o sposobnosti pošiljalca da mentalno vizualizira komunikaciju iz gledišta primalca poruke. Na samom početku prijenosa poruke, pošiljalac odabire vrstu komunikacijskog kanala (usmeni, pismeni, vizualni). Uobičajeni kanali uključuju telefon i razne pisane oblike kao što su dopisi, pisma i izvješća. Učinkovitost različitih kanala varira ovisno o karakteristikama komunikacije. U slučajevima kada je potrebna neposredna povratna informacija, usmeni komunikacijski kanali su učinkovitiji jer se sve nesigurnosti mogu razjasniti na licu mjesta. U situaciji u kojoj se poruka mora dostaviti većem broju ljudi, pisani kanali su često učinkovitiji. Odabirom neprikladnog kanala postoji vjerojatnost da poruka neće doći do pravih primalca na pravi način (Bovee, Thill, 1992).

Važna pitanja u odabiru komunikacijskog kanala (Bovee, Thill, 1992.):

- Koliko je poruka hitna?
- Koliko je hitna povratna informacija?

- Da li je potrebna dokumentacija ili trajna evidencija?
- Koliko je sadržaj kompliciran, kontroverzan ili privatn?
- Šalje li se poruka unutar ili izvan organizacije?
- Koje vještine usmene i pismene komunikacije posjeduje primatelj?

Nakon odabira odgovarajućeg komunikacijskog kanala, poruka se dekodira od strane primatelja poruke, odnosno dodjeljuje joj se značenje kroz tumačenje simbola koje primatelj prevodi u vlastiti skup iskustava i čini ih smislenim, a ispravno tumačenje temelj je uspješne komunikacije. Primatelj može biti pojedinac ili skupina ljudi prema kojima je poruka usmjerena. Stupanj razumijevanja poruke ovisi o čimbenicima koji uključuju: poznavanje teme, prihvaćanje poruke, te odnos i povjerenje između pošiljatelja i primatelja. Na tumačenje poruke utječu iskustva, stavovi, znanje, vještine, percepcije i kultura primatelja. Povratna informacija je posljednja karika u lancu komunikacijskog procesa, kojom pošiljatelj potvrđuje ispravnost tumačenja poslana poruke. Ona označava vrstu odgovora, koji može biti u obliku izgovorenog komentara, dugog uzdaha, pisane poruke, osmijeha ili neke druge radnje, a izostanak odgovora ili povratne poruke, također se smatra odgovorom na poruku. Povratne informacije ukazuju na postojeće komunikacijske barijere, a u konačnici pružaju mogućnost pošiljatelju da poduzme korektivne radnje kako bi razjasnio pogrešno shvaćenu poruku (Bovee, Thill, 1992).

Kada se pravilno prati, proces komunikacije može osigurati točno razumijevanje poruke, a iako se čini jednostavnim, u suštini nije, jer tijekom cijelog procesa pojavljuju se određene prepreke koje negativno utječu na prijenos i primanje poruke. Neke uobičajene prepreke uključuju korištenje neprikladnog komunikacijskog kanala, netočnu gramatiku, nerazumljive riječi, riječi koje su u sukobu s govorom tijela i tehnički žargon. Buka je također uobičajena prepreka, a može se pojaviti u bilo kojoj fazi procesa. Buka predstavlja sve što iskrivljuje poruku ometajući komunikacijski proces (Bovee, Thill, 1992).

### **3.2. Oblici komunikacije**

*Formalna i neformalna komunikacija* međusobno se preklapaju, no u suštini predstavljaju dva različita oblika komunikacije. Formalna komunikacija smatra se učinkovitom unutar organizacije

jer omogućuje pravovremeno i sustavno komuniciranje, dok neformalna komunikacija omogućuje zaposlenicima razgovor o pitanjima vezanim za posao, što je bitna komponenta u produktivnijih i zdravih međuljudskih odnosa. Formalna komunikacija je pouzdana, ostavlja papirnati trag, odnosi se na tijek službenih informacija kroz odgovarajuće, unaprijed definirane kanale, tijekom informacija je kontroliran, slijedi hijerarhijsku strukturu i lanac zapovijedanja, a pravilno komuniciranje zahtjeva namjerno ulaganje napora. Formalna komunikacija može se odvijati u obliku dopisa, intraneta, sastanka, konferencije, materijala, pisma, prezentacije, govora, obavijesti na oglasnoj ploči, e-mail poruke, individualnog razgovora. Unutar organizacijske strukture, formalna komunikacija može biti usmjerena prema dolje (od viših prema nižim razinama), prema gore (s podređenih na upravljačke razine), horizontalna (na istoj hijerarhijskoj razini) i dijagonalna (bez obzira na lanac zapovijedanja). Nasuprot formalnoj, neformalna komunikacija je prirodna, višedimenzionalna, slobodna i nevezana unaprijed definiranim komunikacijskim kanalima. Neformalna komunikacija omogućuje komuniciraju o širokom rasponu tema, često izvan radnih obveza. Zbog inherentne prirode neformalne komunikacije, ona se kreće puno brže i nema papirnati trag. Neformalna komunikacija može se odvijati u obliku trača, prijenosa poruka od osobe do osobe, klaster mrežama, te u obliku nasumičnog prijenosa informacija (Garvey, 2019).

**Verbalna komunikacija** je komunikacija koja se odnosi na razgovor, bez obzira da li se radi o dijalogu licem u lice, putem telefona ili društvene mreže. Verbalna komunikacija može se odvijati u formalnom i neformalnom obliku. Shvaćanje značenja riječi ovisi o veličini i složenosti, te načinu i intonaciji izgovaranja riječi tijekom razgovora. Kada se verbalna komunikacija događa licem u lice, od velike je važnosti **neverbalna komunikacija**, koja predstavlja govor tijela, koji ponekad znači više od izgovorenih riječi. Ovaj oblik komunikacije obuhvaća izraze lica, držanje, stav, kontakt očima, pokrete ruku i dodir. Neverbalni znakovi također uključuju i izbjegavanje kontakta očima, uzdisanje, zgražanje i sl. **Pisana komunikacija** obuhvaća dopise, izvješća, e-mail poruke, objave na društvenim mrežama, ugovore, pisma, poruke itd. Svi oblici pisane komunikacije omogućuju širenje poruke na jasan i koncizan način, no taj cilj se često ne postiže, jer loše vještine pisanja rezultiraju zbunjujućim porukama i mogu dovesti do pravnih posljedica. Napisana poruka, posebno u digitalnom obliku je trajna, stoga je važno zapamtiti da pisati treba dobro konstruirane rečenice i bez gramatičkih pogrešaka. **Aktivno slušanje** je jedna od najvažnijih vrsta komunikacije, jer ako pojedinac nema razvijene vještine slušanja ne može ostvariti dobru suradnju s drugima, što proces komunikacije čini neuspješnim. **Vizualna komunikacija** je jedan od najčešće korištenih

oblika komunikacije jer suvremeno društvo je vizualno društvo. Televizija i društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter i dr.) imaju za cilj prenošenje poruka u obliku slika i videozapisa, a oglašivači koriste slike za prodaju proizvoda i ideja (Willkomm, 2018, Buble, 2011).

### **3.3. Poslovna komunikacija**

Tri su osnova oblika poslovne komunikacije: menadžerska, marketinška i organizacijska komunikacija. Najvažnijom se smatra menadžerska komunikacija, jer obuhvaća komunikaciju vodstva s vanjskim i unutarnjim ciljanim skupinama (Tafra-Vlahović, 2012). Poslovna komunikacija održava organizaciju (Abdullag, Othoman, 2019), jer bez komunikacije je nemoguće zamisliti radno mjesto, stoga je poseban naglasak stavljen na komunikacijske vještine menadžera, koje su osnovno sredstvo u postizanju uspješnog poslovanja (Top, Ali, 2021).

U poslovnom svijetu učinkovita komunikacija smatra se važnim elementom no da bi se postigla potpuna učinkovitost, potrebno je u jednakoj mjeri uključiti obje vrste komunikacije, odnosno internu komunikaciju (koordinacija između odjela, među zaposlenicima i između menadžera i zaposlenika) i vanjsku komunikaciju (dobavljači, dioničari, agencije, kupci). Loša komunikacija smanjuje organizacijsku učinkovitost, a samim tim stvara visoke financijske gubitke koji su posljedica negativnih rezultata (Anwar, Abdullah, 2021).

Odabir pravih komunikacijskih kanala smatra se teškim zadatkom unutar organizacije. Iako se komunikacijski kanali redovito ocjenjuju u skladu s očekivanjima pošiljatelja poruka, važno je prilikom odabira u obzir uzeti činjenicu da svaki komunikacijski kanal ovisi o situaciji i informacijama koje je potrebno poslati, što utječe na stvaranje razlike u primanju, odnosno o tumačenju i razumijevanju poruke (Anwar, Balcioglu, 2016). Adekvatnim komunikacijskim kanalima, kada se govori o poslovnoj komunikaciji, smatraju se dopisi, elektronička komunikacija (blog, e-mail), bilteni, stručni časopisi i sl. (Anwar, Ghafoor, 2017.). Informacije poput događaja i vijesti trebale bi se redovito objavljivati na oglasnim pločama, isto kao i društvene aktivnosti koje se organiziraju unutar organizacije, a isto tako mogu se koristiti i drugi oblici komunikacije, poput telefonskih i video konferencija (Anwar, Climis, 2017).



Komunikacijom usmjerenom prema dolje menadžeri najčešće daju upute vezane za posao ili zadatke, no potrebno je naglasiti da je ovaj tip komunikacije relativno neučinkovit, osim ako se povremeno ne zatraže povratne informacije od zaposlenika (Anwar, Qadir, 2017).

Prepreke u poslovnoj komunikaciji:

- međunarodne prepreke,
- poremećaj međuljudskih odnosa,
- loše osmišljene poruke,
- nedostatak planiranja i preopterećenost informacijama,
- neadekvatna interna komunikacija,
- širenje glasina,
- nesigurnost,
- iritacija,
- dezintegracija (Anwar, Qadir, 2017, Prabhu i sur. 2019.).

### **3.4.1. Uloga interne komunikacije u poduzeću**

Interna komunikacija (engl. *Internal Communication*, IC) kao organizacijska funkcija sve više dobiva na značaju, a predstavlja jednu od najbrže rastućih specijalizacija u odnosima s javnošću i komunikacijskom menadžmentu. Interna komunikacija definira se kao interdisciplinarna i upravljačka funkcija zadužena za komunikaciju unutar organizacije (Tkalac Verčić, Verčić, Sriramesh, 2012). Dijeljenje informacija unutar organizacije smatra se najjednostavnijim i najučinkovitijim upravljanjem koje povećava zadovoljstvo i omogućuje sudjelovanje zaposlenika (Gardi, 2021, Ali, 2021). Dijeljenje korisnih informacija unutar organizacije kao što su novi događaji, organizacijski ciljevi, usluge i aktivnosti pridonose osiguravanju visokokvalitetnih usluga, povećanju produktivnosti, kreativnosti i konkurentnosti, te smanjenju fluktuacije zaposlenika (Prabhu i sur. 2020, Anwar, Abd Zebari, 2015).

Interna komunikacija odnosi se na skupinu procesa ili alata koji se koriste s ciljem postizanja učinkovitog protoka informacija i ostvarivanja dobre suradnje svih sudionika unutar organizacije.

Otvorena i transparentna komunikacija način je osiguravanja prijenosa poruke korištenjem adekvatnih komunikacijskih kanala i na pravi način, pri čemu se osigurava razumijevanje i usklađenost s ciljevima i vrijednostima organizacije (Jouany, 2022).

Utjecaj interne komunikacije na poslovanje:

- svakodnevne operacije,
- međusektorska suradnja,
- strateško usklađivanje unutar tvrtke,
- rukovodstvo,
- motivacija i produktivnost zaposlenika,
- služba za korisnike,
- inovacija,
- iskustvo zaposlenika,
- kultura tvrtke,
- angažman zaposlenika,
- zadržavanje zaposlenika (Jouany, 2022)

### **3.4.2. Organizacija i važnost odnosa unutar poduzeća**

Organizacija i odnosi unutar organizacije najvažnije su područje odnosa s javnostima. Informiranje zaposlenika zahtjeva prenošenje konzistentnih poruka o problemima i inicijativama, pri čemu se naglašava važnost internih komunikacija. Zadržavanje visokokvalitetnog kadra i održavanje morala i motivacije uvelike ovisi o stvaranju efikasne, jasne i uvjerljive interne komunikacije, no također je važno u obzir uzeti i individualne potrebe zaposlenika (Tafra-Vlahović, 2012).

Suvremene organizacije karakterizirane su dinamičnim i promjenjivim okruženjem, a njihovo postojanje i rast poslovanja ovisi o vanjskim i unutarnjim čimbenicima, koji predstavljaju izazove i svojevrsan pritisak na poduzeća za kontinuiranom organizacijskom razvoju i inovativnom načinu poslovanja. U dugoročnoj perspektivi rasta, organizacije moraju biti sposobne upravljati i vanjskim i unutarnjim odnosima na temelju vrijednosti i kulture na kojima su utemeljene (Juneja, 2022).

Svaki pojedinac iz spektra odnosa pridonosi načinu oblikovanja produktivnosti zaposlenika u radnom okruženju, a odnosi na radnom mjestu rezultat su interakcije i povezanosti. Povezanost se ne može dogoditi bez određenog stupnja interakcije iz očitih razloga, odnosno ako dvoje zaposlenika nikada ne stupe u interakciju, nikada neće imati priliku stvoriti povezanost. Vrijednost koju pojedini zaposlenik pridaje svom poslu i uloži unutar poduzeća određuje se sustavom vrijednosti kojem svaki zaposlenik pridonosi kroz međuljudsku komunikaciju. Menadžeri s visokom razinom povezanosti i interakcije imaju najveći učinak na motivaciju pojedinca, jer na temelju povezanosti imaju mogućnost precizno procijeniti učinke i produktivnost svakog pojedinog zaposlenika. Pojedinci s niskom povezanošću i interakcijom, također imaju značajan utjecaj na uspješnost poduzeća, jer oni dijele isti prostor i rade u istom okruženju, bez obzira na ograničenu povezanost i interakciju s drugima. Kroz osnovne verbalne i neverbalne znakove, ti ljudi komuniciraju vrijednost koju vide u radu svojih kolega. Stavljanje odnosa u središte radnog okruženja ključno je za podizanje razine uspješnosti poduzeća, pri čemu je važno usmjeriti pozornost i djelovanje u smjeru uklanjanja prepreka u komunikaciji i stvaranje prostora u kojemu zaposlenici imaju mogućnost stvarati međusobnu povezanost (Dornfeld, 2022).

Područja u kojima se može razvijati fokus usmjeren na odnose:

- interakcija licem u lice unutar poduzeća
- interakcija licem u lice bez obzira na mjesto i vrijeme
- planiranje sastanaka i događaja
- stvaranje pozitivnog kulturnog okruženja
- dosljedno prepoznavanje napretka i postignuća zaposlenika
- uzimanje u obzir doprinosa zaposlenika
- odgovaranje na individualne i rastuće potrebe zaposlenika
- osiguravanje informacijsko komunikacijskih tehnologija (Dornfeld, 2022).

### **3.4.3. Komunikacija sa zaposlenima unutar poduzeća**

Komunikacija kao aktivnost između dvije ili više osoba unutar poduzeća predstavlja različite aktivnosti kojima se bave suvremeni menadžeri unutar dinamične i promjenjive okolne i uvjeta

poslovanja. Ove aktivnosti uključuju: vodstvo, komuniciranje, motiviranje i grupnu dinamiku i međuljudske odnose. Komuniciranje je aktivnost koja se prožima kroz ostale aktivnosti, stoga se smatra najutjecajnijom i najvažnijom u procesu organizacije i odnosima unutar poduzeća. Odgovornost za funkcioniranje organizacije i odnosa unutar poduzeća odgovornost je menadžera, a uspješna poslovna komunikacija vještina je od presudne važnosti za uspješno provođenje aktivnosti menadžera (Bedeković, 2009/2010).

Komunikacijske vještine menadžera:

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

Učinkovita komunikacija zaposlenika ima izravnu korelaciju s motivacijom zaposlenika. U poduzećima u kojima zaposlenici imaju točne i potrebne informacije potrebne za učinkovito obavljanje posla, a istovremeno imaju mogućnost davanja povratnih informacija, osjećaju se povezanije, kako s tvrtkom tako i jedni s drugima, što ih u konačnici čini produktivnijima u svakodnevnom radu. odgovornosti. Inkluzivna komunikacija omogućuje zaposlenicima različitih stavova, ideologija i perspektiva da se udruže u ostvarenju zajedničkog cilja i učinkovito funkcioniraju kao kohezivna jedinica. Kada pojedinac osjeti da se njegovo mišljenje uvažava i cijeni, uspjeh poduzeća postaje zajamčen. Učinkovita komunikacija podiže iskustvo dajući zaposlenicima osjećaj svrhe unutar njihovih svakodневnih obaveza. Kada komunikacija zaposlenika potiče inovacije jednako kao što potiče suradnju, omogućena je razmjena informacije i ideja, aktivno slušanje i timska suradnja, što je nužno jer pojedinačni i kolektivni uspjeh ovisi o zajedničkoj suradnji (Walch, 2021). S obzirom na to koliko vremena zaposlenici provode u prisutnosti jedni drugih, važno je promicati razvoj dobrih odnosa na radnom mjestu jer pozitivno utječe na povećanje morala i motivacije zaposlenika, te povećava vjerojatnost dobre suradnje i međusobnog poštovanja (McFarlin, 2019).

### 3. Metodologija rada

U svrhu ovog istraživanja kreiran je anketni upitnik korištenjem Google obrasca, koji je potom distribuiran ispitanicima putem e-maila. Ispitanici su punoljetne osobe zaposlene u poduzeću HEP Elektra d.o.o. Pogon Osijek. Prije samog ispunjavanja upitnika, ispitanici su upoznati sa svrhom istraživanja i principima provođenja (anonimnost, dobrovoljnost). Za ispunjavanje upitnika bilo je potrebno do 10 minuta. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1. do 31. srpnja 2022. godine.

Anketni je upitnik kreiran u dva dijela i sadrži ukupno 13 pitanja. Prvi dio upitnika usmjeren je na ispitivanje sociodemografskih obilježja ispitanika, sadrži četiri pitanja formirana na principu zatvorenih pitanja, ispitanici su imali mogućnost odabrati jedan od ponuđenih odgovora. Pitanja su vezana za spol (muško, žensko), dob (18 – 25 godina, 26 – 33 godina, 34 – 40 godina, 41 – 48 godina, više od 48 godina), godine radnog staža (manje od 10 godina, 10 godina, više od 10 godina) i razinu obrazovanja (bez škole, osnovna škola, srednja škola, fakultet). Drugi je dio upitnika usmjeren na istraživanje važnosti komunikacija unutar poduzeća, sastoji se od devet pitanja formiranih na principu Likertove skale s ponuđenim odgovorima od 1 do 5 (1 – nisam uopće zadovoljan/zadovoljna do 5 – u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna, odnosno 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem). Pitanja su usmjerena na ispitivanje stavova ispitanika o internoj komunikaciji, te važnost komunikacije s nadređenima i zaposlenicima u poduzeću.

Istraživanje je provedeno na principu presječne studije. Analiza prikupljenih podataka provedena je korištenjem deskriptivne statističke metode, rezultati su prikazani tablično uz sažeto i jasno objašnjenje istaknutih rezultata.

U izradi rada korištena je relevantna literatura povezana s temom rada, pri čemu se koriste knjige, stručni članci i relevantne internetske stranice. Pretraživanje stručnih radova provedeno je prema kriterijima uključivanja: otvoreni pristup cjelovitom tekstu; jezik pretraživanja: hrvatski, engleski; vremenski raspon: 2002. do 2022. godina.

## 4. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su tablično uz jasan opis rezultata. Prikazani rezultati vezani su za sociodemografske karakteristike ispitanika, stavove ispitanika o organizacijskoj komunikaciji unutar poduzeća i važnosti iste.

### 4.1. Sociodemografija

U istraživanju je sudjelovalo 25 ispitanika, od kojih je 13 (52 %) muškog spola, 9 (36 %) je u dobi od 26 – 33 godine, 14 (56 %) ima manje od 10 godina radnog staža, a 18 (72 %) ih je završilo srednju školu. Distribucije ostalih odgovora vezanih za sociodemografiju prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Osobine ispitivanog uzorka

		N (%)
Spol	M	13 (52)
	Ž	12 (48)
Dob	18 – 25 godina	9 (36)
	26 – 33 godina	6 (24)
	34 – 40 godina	5 (20)
	41 – 48 godina	3 (12)
	Više od 48 godina	2 (8)
Godine staža	Manje od 10 godina	14 (56)
	10 godina	1 (4)
	Više od 10 godina	10 (40)
Razina obrazovanja	Bez škole	0 (0)
	Osnovna škola	0 (0)
	Srednja škola	18 (72)
	Fakultet	7 (28)

## 4.2. Stavovi ispitanika o komunikaciji unutar poduzeća

Od ukupnog broja ispitanika, 9 (36 %) je u potpunosti zadovoljno samom komunikacijom unutar poduzeća, 11 (44 %) ispitanika navodi da je u potpunosti zadovoljno komunikacijom među kolegama. Distribucije ostalih odgovora vezanih za stavove ispitanika o komunikaciji unutar poduzeća prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom unutar poduzeća

	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni komunikacijom unutar poduzeća	0 (0 %)	2 (8 %)	8 (32 %)	6 (24 %)	9 (36 %)
Jeste li zadovoljni komunikacijom među kolegama	0 (0 %)	1 (4 %)	4 (15 %)	9 (36 %)	11 (44 %)

Napomena: 1 – nisam uopće zadovoljan/zadovoljna, 2 – nisam zadovoljan/zadovoljna, 3 – djelomično sam zadovoljan/zadovoljna, 4 – zadovoljan/zadovoljna sam, 5 – u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna

Od ukupnog broja ispitanika 17 (68 %) ispitanika navodi da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je komunikacija s nadređenom osobom važna u poslovanju, a 9 (36 %) ispitanika navodi da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da su motivirani izvršavanjem posla koji obavljaju. Distribucije ostalih odgovora prikazane su u Tablici 3.

Tablica 3. Stavovi ispitanika o komunikaciji s nadređenom osobom i motivaciji na radnom mjestu

	1	2	3	4	5
Komunikacija sa nadređenom osobom mi je važna u poslovanju	0 (0 %)	1 (4 %)	1 (4 %)	6 (24 %)	17 (68 %)
Motiviran/motivirana sam izvršavanjem posla koji obavljam	0 (0 %)	3 (12 %)	5 (20 %)	8 (32 %)	9 (36 %)

Napomena: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – djelomično se slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

### 4.3. Važnost interne komunikacije unutar poduzeća

Od ukupnog broja ispitanih 8 (32 %) ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da smatraju kako nadređenim osobama mogu jasno iznijeti svoje mišljenje, prijedloge, dok ih se 8 (32 %) slaže s navedenom tvrdnjom. S tvrdnjom da nadređene osobe njihove prijedloge, ideje stavljaju u razmatranje djelomično se slaže 10 (40 %) ispitanika, a 9 (36 %) ispitanika se u potpunosti slaže da kritike koje su upućene od nadređenih osoba dodatno motiviraju u obavljanju posla. Distribucija ostalih odgovora vezanih za komunikaciju s nadređenim osobama prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4. Komunikacija s nadređenim osobama

	1	2	3	4	5
Smatram kako nadređenim osobama mogu jasno iznijeti svoje mišljenje, prijedloge	0 (0 %)	3 (12 %)	6 (24 %)	8 (32 %)	8 (32 %)
Nadređene osobe će moje prijedloge, ideje staviti u razmatranje	0 (0 %)	5 (20 %)	10 (40 %)	5 (20 %)	5 (20 %)
Kritike koje su mi upućene od nadređenih osoba me dodatno motiviraju u obavljanju posla	1 (4 %)	1 (4 %)	8 (32 %)	8 (32 %)	9 (36 %)

Napomena: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – djelomično se slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

U ukupnom uzorku ispitanika, 8 (32 %) ispitanika se slaže da je komunikacija u poduzeću efikasna, pouzdana, čvrsta, a 12 (50 %) ispitanika u potpunosti se slaže da je interna komunikacija u poduzeću među zaposlenicima dodatna motivacija u obavljanju posla. Distribucija ostalih odgovora vezanih za komunikaciju među zaposlenicima prikazana je u Tablici 5.



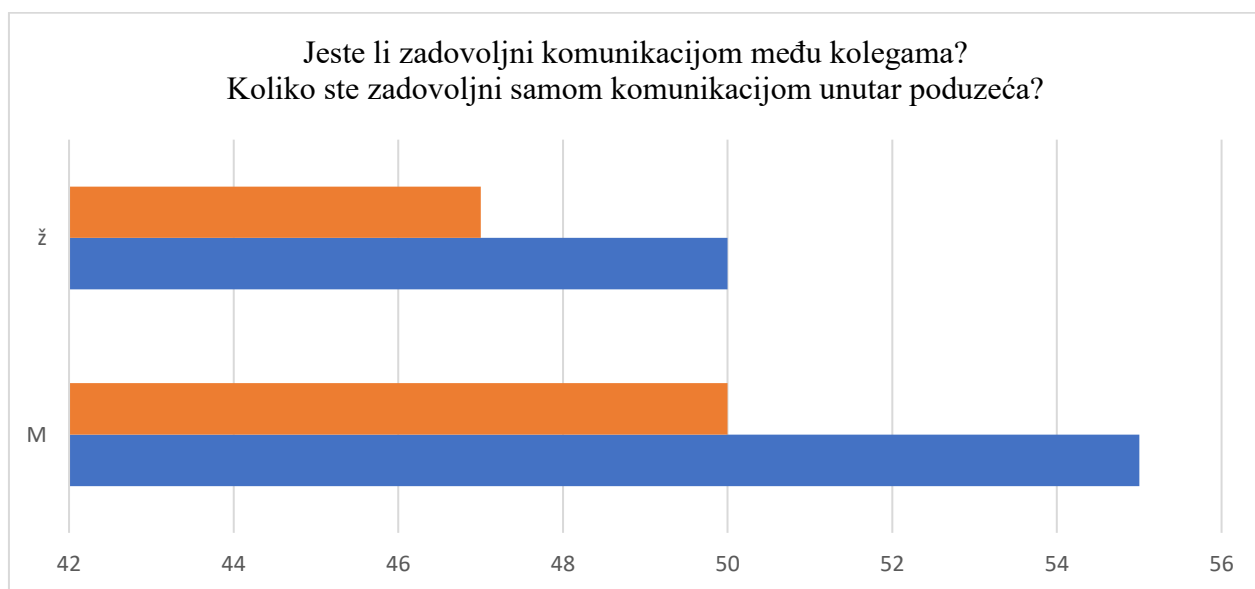
Tablica 5. Komunikacija među zaposlenicima

	1	2	3	4	5
Interna komunikacija u poduzeću je efikasna, pouzdana, čvrsta	1 (4 %)	3 (12 %)	7 (28%)	8 (32 %)	6 (24 %)
Interna komunikacija u poduzeću među zaposlenicima mi je dodatna motivacija u obavljanju posla	1 (4,2 %)	2 (8,3 %)	4 (16,7 %)	5 (20,8 %)	12 (50 %)

Napomena: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – djelomično se slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

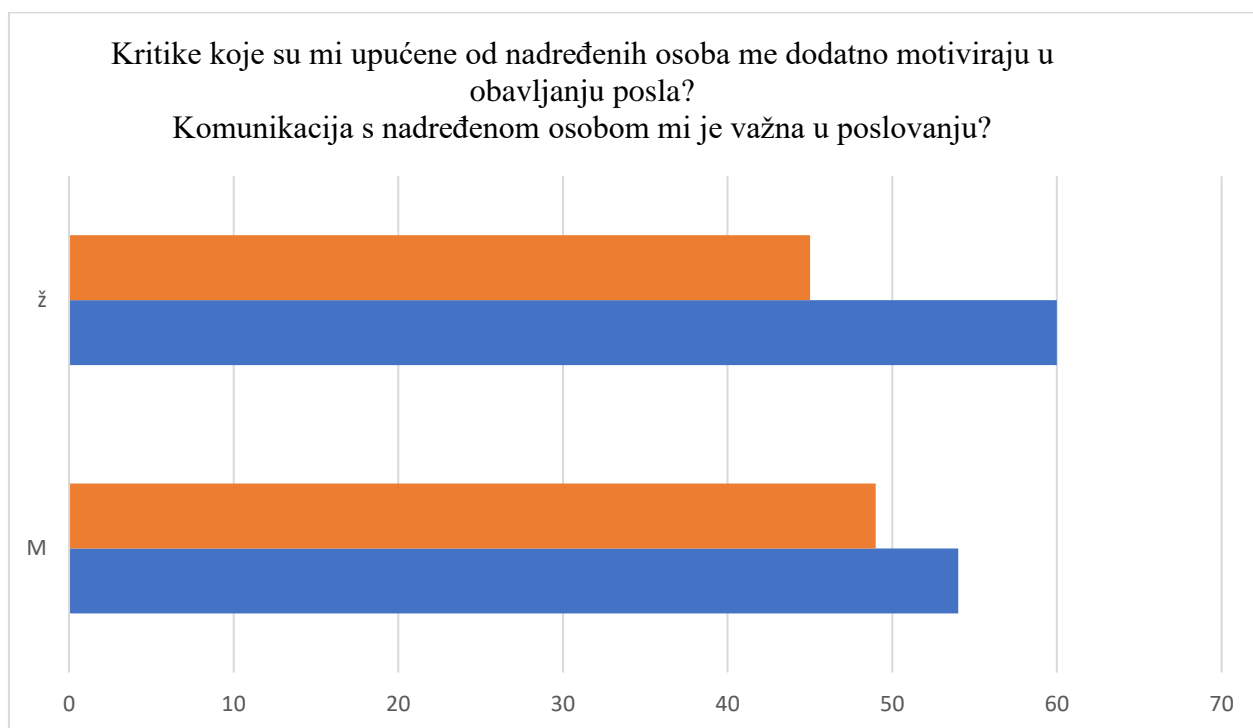
#### 4.4. Važnost interne komunikacije unutar poduzeća u odnosu na osobna obilježja ispitanika

Prema rezultatima može se uočiti da su ispitanici muškog spola zadovoljniji komunikacijom među kolegama i samom komunikacijom unutar poduzeća u odnosu na ispitanice ženskog spola (Slika 2).



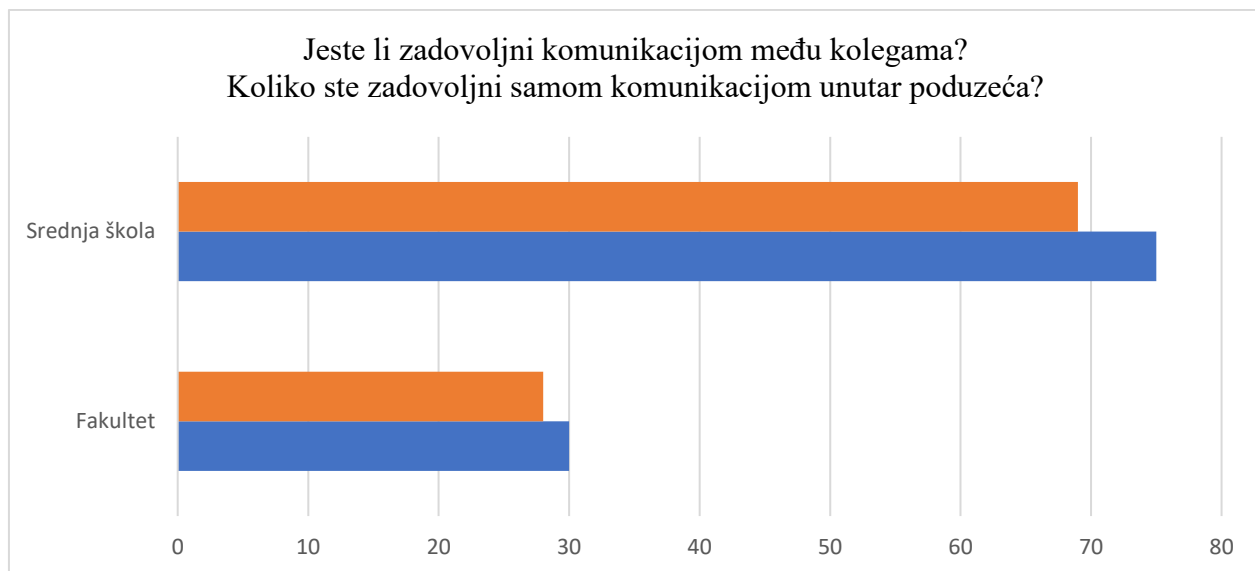
Slika 2. Zadovoljstvo komunikacijom u odnosu na spol

Prema rezultatima može se uočiti da ispitanici muškog u odnosu na ženski spol smatraju da su im kritike upućene od strane nadređene osobe dodatna motivacija u obavljanju posla, dok ispitanice ženskog spola smatraju da je komunikacija s nadređenom osobom važna u poslovanju (Slika 3).



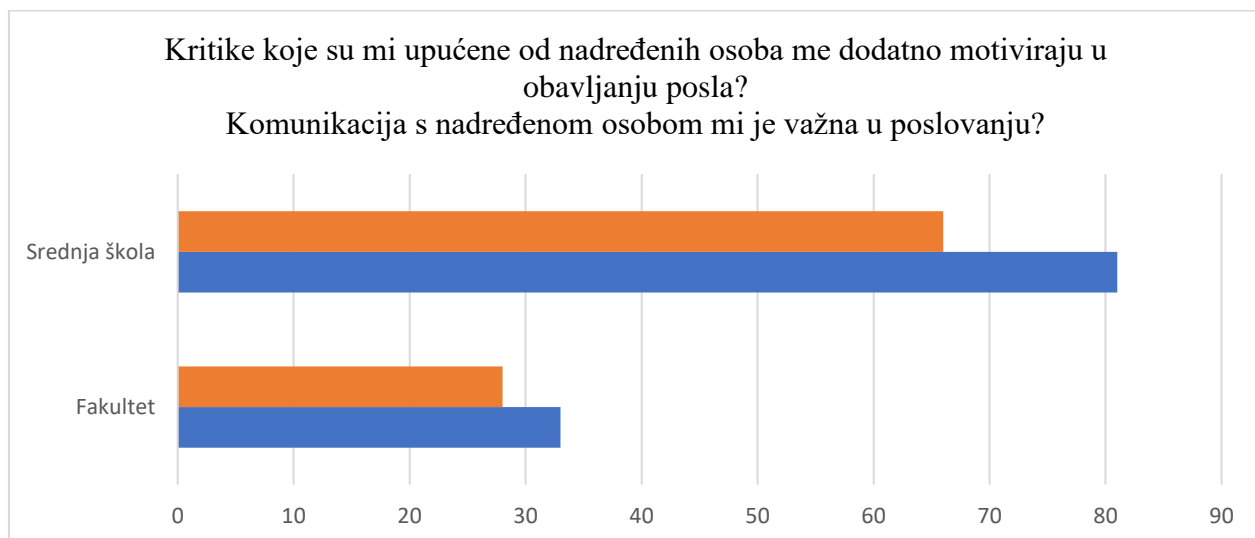
*Slika 3. Važnost komunikacije s nadređenom osobom u odnosu na spol ispitanika*

Prema rezultatima može se uočiti da su ispitanici sa završenim fakultetom zadovoljniji komunikacijom među kolegama i samom komunikacijom unutar poduzeća u odnosu na ispitanike sa završenom srednjom školom (Slika 4).



*Slika 4. Zadovoljstvo komunikacijom u odnosu na stupanj obrazovanja*

Prema rezultatima može se uočiti da ispitanici sa završenom srednjom školom u odnosu na ispitanike sa završenim fakultetom smatraju da su im kritike upućene od strane nadređene osobe dodatna motivacija u obavljanju posla i da je komunikacija s nadređenom osobom važna u poslovanju (Slika 5).



*Slika 5. Važnost komunikacije s nadređenom osobom u odnosu na razinu obrazovanja*

## 5. Rasprava

Ovo je istraživanje usmjereno na ispitivanje važnosti komunikacije unutar poduzeća, a obuhvatilo je ukupno 25 ispitanika, podjednako muškog i ženskog spola, od kojih je većina u dobi od 26 do 33 godine, sa srednjom školom i ima manje od 10 godina radnog staža. Iz rezultata se može uočiti da je većina ispitanih zadovoljna komunikacijom unutar poduzeća i među kolegama. Dobra komunikacija ključan je alat za postizanje produktivnosti i održavanje čvrstih radnih odnosa na svim razinama organizacije, odnosno unutar poduzeća. Komunikacija osigurava funkcioniranje radnog mjesta, a kvaliteta komunikacije može u velikoj mjeri utjecati na rezultate rada. Zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu iznimno je važno jer potiče timski rad i dovodi do bolje suradnje u izvršavanju posla, a održavanje kvalitete komunikacije osigurava menadžment poduzeća i svi članovi tima. Dobra komunikacija čini djelatnike zadovoljnima i sigurnim u ono što rade, što povećava učinkovitost i produktivnost na radnom mjestu.

Dobra komunikacija „od vrha do dna“ ključna je u postizanju dobrih rezultata, bez obzira radi li se o velikom ili malom poduzeću. Komunikacija s nadređenima važna je u poslovanju i pozitivno utječe na motivaciju djelatnika, s čime se u potpunosti slaže većina ispitanika u provedenom istraživanju. Stvaranjem dobre komunikacije, nadređeni mogu bolje razumjeti talente i vještine svojih zaposlenika, te vršiti raspodjelu radnih zadataka u odnosu na vještine, sposobnosti i osobne karakteristike zaposlenika, čime se povećava ukupna učinkovitost svakog pojedinog zaposlenika, a ujedno i uspješnost projekta. Kada su nadređene osobe jaki komunikatori, njihova sposobnost upravljanja timom je izraženija, što se očituje kroz delegiranje zadataka, upravljanje sukobima, izgradnju odnosa i načine na koje potiču povećanje komunikacije unutar poduzeća. Navedene sposobnosti su ujedno i ključne odgovornosti svake nadređene osobe, jer dobre vještine komunikacije ne predstavljaju isključivo i samo sposobnost razgovora s ljudima, već i osnaživanje zaposlenika na dobru međusobnu komunikaciju kroz osiguravanje jakih komunikacijskih kanala. Implementacija i poticanje dobrih komunikacijskih tehnika pomaže zaposlenicima u razumijevanju vlastite uloge na radnom mjestu, što zauzvrat pomaže zaposlenicima da bolje obavljaju dodijeljene dužnosti. S obzirom na rezultate može se zaključiti da nadređeni posjeduju vještine prezentiranja, pregovaranja i interpersonalne vještine, jer one su uvjet za postizanje dobre komunikacije na relaciji zaposlenici – nadređena osoba, odnosno menadžment. Ovim istraživanjem također je

uočena korelacija između dobre komunikacije unutar poduzeća i motivacije zaposlenika na radnom mjestu.

U ovom istraživanju može se uočiti da se najviše ispitanika slaže i u potpunosti slaže da nadređenima mogu jasno iznijeti svoje mišljenje i prijedloge, te da kritike od strane nadređenih potiču motivaciju za rad, no najveći se broj ispitanih djelomično slaže s tim da će isti biti uzeti u razmatranje. Ovi rezultati podržavaju činjenicu da je omogućavanje djelatnicima da iznesu svoje mišljenje i prijedloge iznimno važno za povećanje motivacije i postizanje zadovoljstva na radnom mjestu, jer i motivacija za rad i zadovoljstvo djelatnika uvelike ovisi o tome da li imaju pravo glasa i da li ih se sluša. Dobro uspostavljene linije komunikacije trebale bi svakom zaposleniku, neovisno o spolu, dobi, razini obrazovanja i godinama radnog staža, pružiti mogućnost slobodnog komuniciranja s drugim zaposlenicima i nadređenima. U poduzećima u kojima je zaposlenicima omogućeno da otvoreno komuniciraju i iznose ideje bez straha, daleko je vjerojatnije da će oni ideju i predstaviti, što povećava vjerojatnost da će se poduzeće razvijati u smjeru inovativnog poduzeća, što je temelj za podizanje konkurentnosti na tržištu. Izgradnja jasne i kvalitetne komunikacije može poboljšati kulturu tvrtke i spriječiti nesporazume između menadžera i zaposlenika, što uključuje usavršavanje komunikacijskih stilova koji su usmjereni na slušanje drugih, suosjećanje i uvažavanje individualnih razlika. Zaposlenici koji imaju dobru komunikaciju s upravom razvijaju veći stupanj lojalnosti prema poduzeću, osjećaju se ugodnije na radnom mjestu i općenito su motiviraniji za rad i postizanje zadanih ciljeva poduzeća.

Loša komunikacija može stvoriti negativne međuljudske odnose i negativno radno okruženje, što je najčešći uzrok za nastanak sukoba među zaposlenicima. Poboljšanje komunikacije povećava angažman zaposlenika i produktivnost, te smanjenje fluktuaciju zaposlenika. Prema rezultatima ovog istraživanja najviše ispitanika se slaže da je komunikacija u poduzeću efikasna, pouzdana i čvrsta, a u potpunosti se slažu da je interna komunikacija u poduzeću među zaposlenicima dodatna motivacija u obavljanju posla. Efikasna, pouzdana i čvrsta komunikacija pomaže u rješavanju problema zaposlenika, temelji se na nedostatku tajnovitosti, uklanjanju neizvjesnosti, redovitom informiranju, jačanju timskog duha, poticanju inovativnosti i rasta poslovanja.

## 6. Zaključak

Poslodavci koji ulažu vrijeme i energiju u pružanje jasnih kanala komunikacije i otvorenog komuniciranja među zaposlenicima, velikom brzinom grade povjerenje, što dovodi do povećanja produktivnosti, dobrih rezultata i visoke razine motivacije za rad unutar poduzeća. Zaposlenici koji učinkovito komuniciraju s kolegama, menadžerima i klijentima vrijedan su i nezamjenjiv resurs za organizaciju, jer komunikacijske vještine su vještine koje izdvajaju poduzeće u odnosu na konkurenciju. Analizom rezultata istraživanja uočeno je da je efikasna, pouzdana i čvrsta komunikacija unutar poduzeća izrazito važna, da podiže motivaciju zaposlenika, a samim tim djeluje pozitivno na povećanje produktivnosti. Pružanje mogućnosti za prezentiranje ideja i mišljenja, te slušanje i uvažavanje istih povećava zadovoljstvo zaposlenika i smanjuje rizik od fluktuacije, što je ključna komponenta uspješnog poslovanja. Komunikacija s nadređenima predstavlja osnovu za dobru komunikaciju između zaposlenika poduzeća, stoga se od nadređenih očekuju dobre komunikacijske vještine i sposobnost aktivnog slušanja, jer komunikacija nije samo govoriti već i slušati i uvažiti ono što zaposlenik govori i predlaže.

Uzimajući u obzir ograničenja ovog istraživanja, poput broja ispitanika, preporučuje se provesti istraživanje koje će obuhvatiti sve zaposlenike poduzeća, kako bi se utvrdile poteškoće u komunikaciji i područja na kojima su iste najizraženije. U ovom istraživanju uočene su poteškoće na području uvažavanja mišljenja i prijedloga zaposlenika, stoga je potrebno istražiti uzroke, jer identificiranje uzroka problema prvi je korak u pronalaženju rješenja.

## 7. Literatura

1. Abdullah, N. N., Othman, M. B. (2019). *Effects of Intellectual Capital on the Performance of Malaysian Food and Beverage Small and Medium-Sized Enterprises*. International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), 10(2), 135-143.
2. Ali, B. J., Anwar, G. (2021). *Organizational Learning as A Determining Factor in Firm Performance*. GOYA, 68 (374), 193-202.
3. Anwar, G., Abd Zebari, B. (2015). *The Relationship between Employee Engagement and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Car Dealership in Erbil, Kurdistan*. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 2(2), 45.
4. Anwar, G., Abdullah, N. N. (2021). *Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education*. International Journal of English Literature and Social Sciences.
5. Anwar, K., Balcioglu, H. (2016). *The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil*. International Journal of Science Technology and Management, 5(2), 250-256.
6. Anwar, K., Climis, R. (2017). *Analyzing the relationship between types of advertisement and customer choice: a study of retailer stores in erbil*. The International Journal of Accounting and Business Society, 25(2), 43-52.
7. Anwar, K., Ghafoor, C. (2017). *Knowledge management and organizational performance: A study of private universities in Kurdistan*. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 4(2), 53.
8. Anwar, K., Qadir, G. H. (2017). *A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan*. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science, 3(12), 239944
9. Bedeković, V. (2010): *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Virovitica. Udžbenici Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
10. Bovee, C.L., Thill, J.V. (1992). *Business Communication Today*. New York, New York: McGraw-Hill.
11. Buble M.(2011.) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M. E. P.

12. Burnett, M.J., Dollar, A. (1989). *Business Communication: Strategies for Success*. Houston, Texas: Dane.
13. Dornfeld, C. (2022) *Why Relationships in the Workplace Matter More Than You Think*. Dostupno na: <https://bonfyreapp.com/blog/why-relationships-in-the-workplace-matter-more-than-you-think> (datum pristupa: 26.6.2022.)
14. Gardi, B. (2021). *Investigating the effects of Financial Accounting Reports on Managerial Decision Making in Small and Medium-sized Enterprises*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(10), 2134-2142
15. Garvey, J. (2019) *What is Formal and Informal Communication?* Dostupno na: <https://www.peoplegoal.com/blog/what-is-formal-and-informal-communication> (Datum pristupa: 24.6.2022.)
16. Jouany, V. *Internal Communication: Definition, Challenges and Top Reasons Why It's More Important than Ever*. Dostupno na: <https://haiilo.com/blog/internal-communication-definition-challenges-and-top-reasons-why-its-more-important-than-ever/> (Datum pristupa: 24.6.2022.)
17. Juneja, P. (2022) *Organizations and Types of Relationships*. Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/company-and-marketing-perspective-relationship-marketing.htm> (Datum pristupa: 26.6.2022.)
18. Keleminić, D., Đorđević, V., Braš M. (2016) *Komunikacijske vještine u medicini*. Soc. psihijat. 44 (4), 291-309.
19. Kraljević, P. (2014.). *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Plejada
20. Leinert-Novosel, S. (2012.). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
21. Littlejohn, S. W. (1992). *Theories of human communication (4th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
22. Lupis, N. (2002). *Komunikacija*. Dijete, vrtić, obitelj, 8 (28), 19-22.
23. McFarlin, C. (2019) *Importance of Relationships in the Workplace*. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/importance-relationships-workplace-10380.html> (Datum pristupa: 26.6.2022.)
24. Miljković, D. R. (2002.). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP d.o.o



25. Prabhu, M., Nambirajan, T., Abdullah, N. N. (2020). *Operating competitive priorities of manufacturing firms: An analytical study*. Journal of Industrial Engineering and Management, 13(1), 38-55 .
26. Rosengren, K. E. (2000). *Communication, an introduction*. London, UK: Sage.
27. Sorta-Bilajac, I., Sorta J. (2013) *Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu*. JAHR 4, 583-590.
28. Tafra -Vlahović, M. (2012) *Komunikacijski menadžment*. Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelič“
29. Tkalac Verčić, A., Verčić, D., Sriramesh, K. (2012) *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. Public Relations Review. 38(2), 223-230
30. Top, C., Ali, B. J. (2021). *Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy*. Amazonia Investiga, 10(38), 70-81.
31. van Ruler, B. (2018) *Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests*, International Journal of Strategic Communication, 12:4, 367-381
32. Welch, J. *What is employee communication and why it's more important than ever* (2021)  
Dostupno na: <https://firstup.io/blog/what-is-employee-communication-and-why-its-more-important-than-ever/> (Datum pristupa: 26.6.2022.)
33. Willkomm, A. C. (2018) *Five types of communication*. Dostupno na:  
<https://drexel.edu/graduatecollege/professional-development/blog/2018/July/Five-types-of-communication/> (Datum pristupa: 24.6.2022.)

## Popis tablica

Tablica 1. Osobine ispitivanog uzorka .....	13
Tablica 2. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom unutar poduzeća .....	14
Tablica 3. Stavovi ispitanika o komunikaciji s nadređenom osobom i motivaciji na radnom mjestu .....	14
Tablica 4. Komunikacija s nadređenim osobama.....	15
Tablica 5. Komunikacija među zaposlenicima.....	16

## Popis slika

Slika 1. Proces komunikacije (Izvor: <a href="https://docplayer.rs/docs-images/106/173810109/images/65-0.jpg">https://docplayer.rs/docs-images/106/173810109/images/65-0.jpg</a> ) .....	4
Slika 2. Zadovoljstvo komunikacijom u odnosu na spol .....	16
Slika 3. Važnost komunikacije s nadređenom osobom u odnosu na spol ispitanika .....	17
Slika 4. Zadovoljstvo komunikacijom u odnosu na stupanj obrazovanja .....	18
Slika 5. Važnost komunikacije s nadređenom osobom u odnosu na razinu obrazovanja .....	18